

Université Mohamed KHIDHER -Biskra

Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع

دور العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي

دراسة حالة: مؤسسة ميطح رابح للتمور - بسكرة-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

غضبان حسام الدين

إعداد الطالب(ة):

لفريكي دلال

لجنة المناقشة

| الرقم | أعضاء اللجنة | الرتبة | الصّفة | مؤسسة الانتماء |
|-------|------------------|---------|--------|----------------|
| 1 | محمدي رشيد | مساعد أ | رئيسا | جامعة بسكرة |
| 2 | غضبان حسام الدين | محاضر أ | مشرفا | جامعة بسكرة |
| 3 | مدوكي يوسف | محاضر أ | ممتحنا | جامعة بسكرة |

السنة الجامعية: 2021/2020



الموضوع

دور العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي

دراسة حالة: مؤسسة ميطح رابح للتمور - بسكرة-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

غضبان حسام الدين

إعداد الطالب(ة):

لفريكي دلال

لجنة المناقشة

| الرقم | أعضاء اللجنة | الرتبة | الصّفة | مؤسسة الانتماء |
|-------|------------------|---------|--------|----------------|
| 1 | محمدي رشيد | مساعد أ | رئيسا | جامعة بسكرة |
| 2 | غضبان حسام الدين | محاضر أ | مشرفا | جامعة بسكرة |
| 3 | مدوكي يوسف | محاضر أ | ممتحنا | جامعة بسكرة |

السنة الجامعية: 2021/2020

سورة التوبة

شكر وعرفان

فبعد ان أنهيت هذا الجهد المتواضع، لا يسعني إلا شكر
الله عز وجل واحمده حمدا كثيرا طيبا مباركا، على توفيقني
في انجاز هذا العمل حمدا يليق بجلالته وعظمته...

أقدم جزيل الشكر والتقدير لوالدي الحبيبان أطال الله في
عمرهما، فهما بحق عطاء تدفق الخير الكثير لي،
وفضلتهما علي كبير، تعهداني بالتربية والتعليم...
فبارك الله فيهما وأحفظهما، وارحمهما كما ربباني
صغيرا...

أتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ المشرف " غضبان
حسام الدين"، على توجيهاته القيمة التي قدمها لي،
لإنجاز هذا البحث...

ونشكر جميع الاساتذة الذين ساهموا ولو بإرشادهم في
انجاز هذا العمل.



الملخص:

يهدف البحث إلى بلورة مفهوم منهج العدالة التنظيمية و دورها في تحقيق الرضا الوظيفي و تحسين الأداء طبقا لاختبار ميداني معرفي مزدوج بين النظرية و التطبيق ، و تأتي أهمية البحث من مدى مساهمته في تقديم قاعدة معلوماتية قد تساعد في وضع أطر لتحقيق الرضا الوظيفي و تحسين الأداء ، و قد تم جمع البيانات بواسطة إستبيان تم تصميمه لغرض البحث و تم تحليل البيانات بواسطة الحزم الإحصائية في العلوم الإجتماعية package for social sciences statistical و إختصارا ب spss و كان حجم العينة التي تم تطبيق الدراسة عليها 50 فرد من أصل مجتمع البحث 75 فردا و تم الدراسة في مؤسسة ميطح رابح للتمور _ بسكرة _ ، و قد أسفرت أهم النتائج عن وجود دور للعدالة(التنظيمية، الإجرائية، التعاملية، التوزيعية) في تحقيق الرضا الوظيفي و أن درجة إستيعاب مفاهيم العدالة التنظيمية و الرضا الوظيفي كانت مرتفعة

الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية، العدالة التوزيعية، الرضا الوظيفي.

Abstract :

The research aims to crystallize the concept of the organizational justice approach and its role in achieving job satisfaction and improving performance according to a double field test between theory and application, and the importance of the research comes from the extent of its contribution to providing an information base that may help in developing frameworks to achieve job satisfaction and improve performance. The data were collected by a questionnaire designed for the purpose of research, and the data was analyzed by the package for social sciences statistical package, known simply as spss. The sample size that was applied to the study was 50 individuals out of the research community, 75 individuals. In the Mitah RabeH Dates Foundation - Biskra - on May 26, 2021, the most important results revealed the existence of a role for justice (organizational, procedural, transactional, distributive) in achieving job satisfaction, and that the degree of understanding the concepts of organizational justice and job satisfaction was high

Keywords: organizational justice, procedural justice, transactional justice, distributive justice, job satisfactio

قائمة الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول | رقم |
|--------|--|-----|
| 42 | سلم ليكارت الخماسي (likert ,scale) | 01 |
| 43 | المعلومات الشخصية لعينة الدراسة | 02 |
| 44 | اختبار معامل ثبات لكل عبارات القياس | 03 |
| 45 | " تحليل اراء المبحوثين لفقرات الجزء الأول: " العدالة الإجرائية | 04 |
| 46 | "تحليل اراء المبحوثين لفقرات الجزء الثاني: " العدالة التعاملية | 05 |
| 47 | "تحليل اراء المبحوثين لفقرات الجزء الثالث: " العدالة التوزيعية | 06 |
| 48 | " تحليل اراء المبحوثين لفقرات الجزء الرابع: " الرضا الوظيفي | 07 |
| 52 | معامل ارتباط بيرسون لمتغيرات الدراسة | 08 |

قائمة الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل | رقم |
|--------|--|---------|
| 14 | بناء إدراكات العدالة | (01-01) |
| 15 | أنماط السلوك التنظيمي من منظور العدالة | (02-01) |
| | الهيكل التنظيمي | (03-01) |

قائمة الملاحق

| عنوان الملحق | الرقم |
|--------------------------------|-------|
| الاستبيان الخاص بالدراسة | 01 |
| قائمة الاساتذة محكمي الاستبيان | 02 |

المقدمة

تسعى المنظمات إلى بلوغ الأداء المتميز و بإعتبار العنصر البشري يمثل موردا هاما من موارد المنظمة و أصلا من أصولها، إذ لا يمكن أن تحقق أهدافها دون وجود الموارد البشرية المدربة الماهرة، بل وهو حجر الزاوية في العملية الإدارية و بإعتبار أن غاية المجتمع هو رأس مال المنظمة فإن نجاح الدول في تحقيق أهدافها و تطلعاتها يرتبط بقدرة المؤسسة على إنجاز المهام الموكلة لها على أحسن وجه من خلال تحديد الإمكانيات التي يمتلكها كل فرد و تحديد مدى احتياجات الأفراد للتطوير.

و يعد موضوع العدالة التنظيمية من الموضوعات المهمة في حقل الإدارة، و قد حظي بالإهتمام المتزايد عبر الكثر من الأبحاث و الدراسات المتعلقة بالسلوك التنظيمي و بالتطوير المعرفي للموارد البشرية في المنظمات، و في خلق الثقافة التنظيمية المناسبة للأغراض الإدارية و الإنسانية و المجتمعية.

حيث أن العدالة التنظيمية تصب في المسعى لردم الفجوة الحاصلة بين أهداف الأعضاء و أهداف المنظمة و خلق الروابط الدافعة لإيجاد سبل و وسائل تكفل للأجهزة الإدارية و إشاعة مناخ تنظيمي إيجابي يتعامل معه العاملون في المنظمات الإدارية، من منطلق كون العدالة التنظيمية مؤشرا يتضمن تفسير قيم كثيرة و متعددة من جوانب العمل و السلوك التنظيمي و ما يختص بالعمليات الإدارية في المنظمة، و مع أن هذا الموضوع في الإدارة حظي بمنصب وافر من البحث و التحليل خلال الفترة السابقة إلا أن ذلك لا يناقض أن موضوع العدالة التنظيمية موضوع حيوي يتسم بالأصالة و التجدد و يرتبط بالكثير من المفاهيم الجديدة التي تواجهها المنظمة و يؤثر فيها، لعل أهم هذه المتغيرات هو الرضا الوظيفي إذ يمكن أن يرتبط هذين المتغيرين من خلال إعتبار أو إعتقاد أن فقدان العدالة التنظيمية في المنظمة قد يؤدي إلى حدوث عدم الرضا الوظيفي عند العاملين، مما قد يجعلهم يتعرضون لحالات من الإضطراب و القلق و الخوف و الإحباط و الغضب مما ينعكس على حالتهم الصحية و النفسية و كذا على علاقتهم الإجتماعية الناتجة عن عدم الرضا.

ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة بهدف الكشف عن دور العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي و هو ما ارتأت الدراسة تسليط الضوء عليه من خلال إجراء الدراسة الميدانية في مؤسسة _ ميطح رابح للتمور _ بسكرة _

2- الإشكالية الرئيسية:

يعتبر العنصر البشري أساس عمل كل ادارة و الركيزة الاساسية في تطوير التنظيمات، و لان الراسمال البشري اصل من اصول المؤسسات و احد اهم المقومات لذلك كان موضوع من موضوعات البحث للكثير من الدراسات بحيث تعد العدالة التنظيمية أحد محددات السلوك نظرا لعلاقتها المباشرة بالعديد من المتغيرات و بالتطوير المعرفي للموارد البشرية و زاد الاهتمام بها اذ تساهم في تنمية و تشكيل دوافع و اتجاهات ايجابية للعاملين، فيمكن للمشكلات التي يواجهها العاملين و الصعوبات التي تصادفهم قد تولد لديهم شعور نقص في الاحساس بالعدالة و بالتالي ينعكس على رضاهم الوظيفي بحيث اصبح هذا الاخير مطلبا اساسيا لبقاء و ولاء الافراد للمنظمة مما يصعب على المنظمة تحقيق اهدافها.

من خلال ما سبق، ستكون الإشكالية الرئيسية للبحث على النحو التالي:

- ما هو دور العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي؟

3- التساؤلات الفرعية:

للإجابة عن التساؤل الرئيسي المطروح، سنقوم بطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو دور العدالة التوزيعية في تحقيق الرضا الوظيفي؟

- ما هو دور العدالة الاجرائية في تحقيق الرضا الوظيفي؟

- ما هو دور العدالة التعاملية في تحقيق الرضا الوظيفي؟

4- الدراسات السابقة:

● دراسة "زروقي خولة" (2015/2014) تحت عنوان " ادراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى ممرضى مستشفى سليمان عميرات بتقرت، بجامعة قاصدي مرباح ورقلة " التي صدفت إلى معرفة ما مستوى ادراك العاملين للعدالة التنظيمية فتوصلت الباحثة الى ان مستوى ادراك العدالة التنظيمية لدى الممرضين بمستشفى سليمان عميرات بتقرت مرتفع حيث هدفت الدراسة الى: التعرف على مستويات العدالة التنظيمية لدى ممرضى مستشفى سليمان عميرات والتعرف على مستويات الإلتزام التنظيمي لدى ممرضى مستشفى سليمان عميرات بتقرت والتعرف على العلاقة التأثيرية بين إدراك العدالة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي و العمل على تنمية العلاقات بين الممرضين داخل المستشفى.

● دراسة " سعيد بن فايز بن محمد السبعي " التي كانت تحت عنوان " العدالة التنظيمية و علاقتها بالصراع التنظيمي لدى القادة التربويين بمكاتب التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة بجامعة أم القرى (2012) التي صدفت إلى معرفة ما مدى درجة تطبيق العدالة التنظيمية لدى القادة التربويين و علاقتها باساليب إدارة الصراع التنظيمي، مما تبين ان درجة تطبيق العدالة التنظيمية باعابها كانت متوسطة، كما كان ايضا درجة ممارسة اساليب ادارة الصراع متوسطا.

● دراسة " ياسر عبد الوهاب " فقد توصل من خلال دراسته حول " العدالة التنظيمية و تأثيرها على الرضا الوظيفي و تحسين اداء العاملين للبنك المركزي المصري " باكاديمية الدراسات الاجتماعية و الانسانية الى وجود علاقة موجبة و دالة معنوية بين العدالة التنظيمية و الرضا الوظيفي و قد اعتبرها اشارة واضحة لوجود الاعتمادية و التبادلية بين المبحوثين. و هدفت الدراسة إلى: التاصيل النظري لفمهوم منهج العدالة التنظيمية من حيث الأهمية و الأبعاد و دورها الفاعل في تحقيق الرضا الوظيفي و تحسين الأداء و تحقيق أعلى إستثمار بشري و بالشكل الذي يسهم في تحسين الأداء في الجهاز المصرفي.

4- فرضيات البحث:

أ- الفرضية الرئيسية:

- لا توجد علاقة ارتباطية بين العدالة التنظيمية و الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة ميطح رابح للتمور - بسكرة

ب- الفرضيات الفرعية:

- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين العدالة التوزيعية والرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة ميطح رابح للتمور

- بسكرة

- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين العدالة الاجرائية و الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة ميطح رابح للتمور

- بسكرة

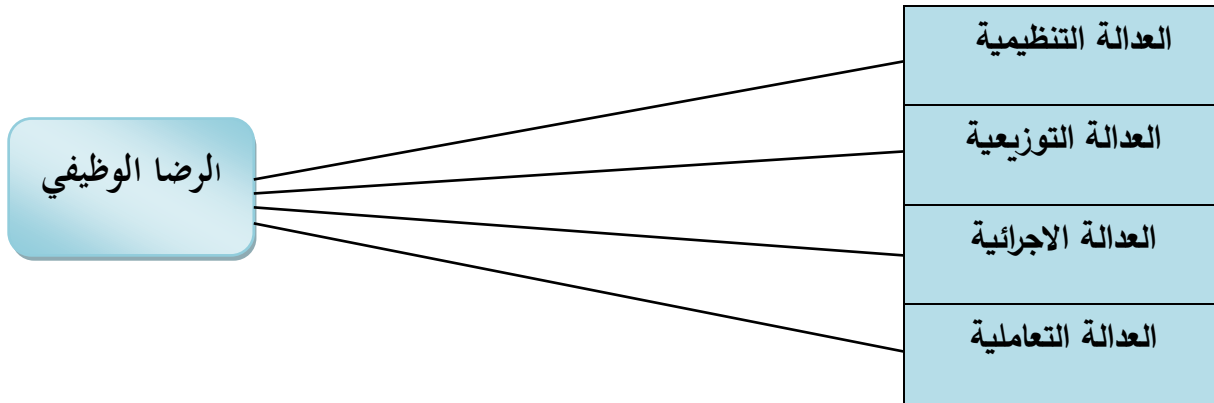
- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين العدالة التعاملية و الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة ميطح رابح للتمور

- بسكرة

5- نموذج الدراسة:

المتغير التابع: (الرضا الوظيفي)

المتغير المستقل: (العدالة التنظيمية)



التموضع الإستيمولوجي:

. ان الاسلوب الذي استعملناه لدراسة هذا الموضوع هو المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على الجمع بين الدراسة النظرية والدراسة الميدانية، فالدراسة الميدانية تهدف الى مدى صحة الفرضيات من خلال دراسة دور ادارة الازمات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة، بالاضافة الى عملية الاستبيان والمقابلة وجمع البيانات وتبويبها وتحليلها ومقارنتها وتفسيرها.

6- تصميم الدراسة:

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تناول العدالة التنظيمية و دورها في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين بمؤسسة ميطح رابح للتمور بحيث يلعبان دورا حيويا في سلوك العاملين و توجيههم و تتمثل الأهداف في الآتي:

__أهمية الموضوع و الرغبة في تناوله.

__التعرف على أهم أبعاد العدالة التنظيمية.

__تسليط الضوء على أهم نتائج العدالة التنظيمية.

__يهدف إلى معرفة العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي للعاملين.

نوع الدراسة: بناء علاقة سببية بين المتغير المستقل العدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية، العدالة التوزيعية) و المتغير التابع الرضا الوظيفي.

مدى تدخل الباحث : كان تدخل الباحث حد أدنى أي تم دراسة الأحداث كما هي.

التخطيط للدراسة : تناوبية (معملية ثم ميدانية)

وحدة المجتمع : أفراد مؤسسة ميطح رابح للتمور ببسكرة .

المدة الزمنية : مرة واحدة في وقت واحد سنة 2021/2020.

7- أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث من أهمية العنصر البشري في المنظمات و خاصة في ظل المنافسة الشديدة التي تسود العالم و ما تصنعه هذه المنافسة من أهمية كبرى للعنصر البشري للمحافظة و الإبقاء عليه.

كما تبرز أهميته في كونه يتناول موضوعا يشمل أهمية كبيرة في أدبيات السلوك الإداري بحيث بعد موضوع العدالة التنظيمية من الموضوعات الفعالة و المثيرة في أداء المنظمات مما يزيد العاملين ثقتهم في الإدارة و قناعتهم بها و بالتالي الوثوق فيها.

كما أن البحث يسلط الضوء على الدور الذي يلعبه الرضا الوظيفي في المنظمة و مدى أهميته للعاملين من أجل الاستمرار فيها.

9- خطة مختصرة للدراسة: حيث إحتوت هذه الدراسة على

الفصل النظري الأول: المعنون ب: العدالة التنظيمية و يتضمن ثلاث مباحث: المبحث الأول: ماهية العدالة التنظيمية و تضم مطالب تتمثل في : مفهوم العدالة التنظيمية ، النظريات ، الأهمية ، المبحث الثاني : أبعاد و مبادئ العدالة التنظيمية و تضم المطالب : الأبعاد و المبادئ ، المبحث الثالث : أساسيات العدالة التنظيمية و تضم مطالب : مقومات العدالة التنظيمية و نتائجها و أشكالها.

الفصل النظري الثاني: المعنون ب: بالرضا الوظيفي و يتضمن ثلاث مباحث: ماهية الرضا الوظيفي و يضم مطالب: مفهوم الخصائص، أهمية الرضا الوظيفي، المبحث الثاني: أسباب الإهتمام و أنواع و عناصر الرضا الوظيفي و يضم مطالب : أسباب الإهتمام بالرضا الوظيفي، أنواع ، عناصر ، المبحث الثالث العوامل المؤثرة و قياس و نظريات المفسرة للرضا الوظيفي حيث يضم مطالب تتمثل في العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي، قياس الرضا الوظيفي، النظريات المفسرة للرضا الوظيفي.

الفصل التطبيقي المعنون ب:الدراسة الميدانية جاء فيه المبحث الأول : التعريف بالمؤسسة يضم مطلبين : نشأة المؤسسة محل الدراسة و الهيكل التنظيمي للمؤسسة ،المبحث الثاني :مراحل إعداد الإستبيان و يضم مطلبين : تصميم ، تحليل نتائج الإستبيان.

الفصل الأول: مدخل إلى العدالة

التنظيمية

تمهيد:

يعتبر مفهوم العدالة التنظيمية واحد من المفاهيم التي ازدادت حوله الدراسات و البحوث بشكل كبير و مستمر و ذلك لأهمية ما تخلفه مظاهر العدل و المساواة في المنظمات من أمور إيجابية تؤثر في سلوك الفرد و تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها، كما أن غياب العدل قد يمهّد الطريق لظهور الكثير من السلبيات أو المظاهر التي تخلق للمنظمات مشاكل عديدة و قد أثبتت الدراسات أهمية العدالة التنظيمية و مدى تأثيرها وعلاقتها بالعديد من سلوكيات الموارد البشرية، مما جعلها واحدة من الأدوات التي يمكن أن تسمح لهاته الأخيرة بأن تتنبأ بالعديد من السلوكيات التي يقوم بها الفرد في العمل.

وعليه قمنا في هذا الفصل بتناول العدالة التنظيمية من خلال إبراز مفهومها ثم تطرقنا إلى الأبعاد الرئيسية المشكّلة لمحتوى العدالة التنظيمية، كما تناولنا الأهمية و أهم النظريات و النماذج التي ساهمت في تفسير العدالة التنظيمية و أخيرا و ليس آخرها مقومات العدالة التنظيمية.

المبحث الأول: ماهية العدالة التنظيمية

المطلب الأول: مفهوم العدالة التنظيمية.

قبل التطرق تعريف العدالة التنظيمية يمكن إن نشير إلى تعريف العدالة لغة و إصطلاحا

- لغة: "العدالة مصدر عدل و تعني الإنصاف (عدلا و عدالة، عدولة و معدلة) أنصف في الأمر: الاستقامة فيه "
- العدل: "نقيض الظلم فهو الإنصاف، الاستقامة، القصد و الاعتدال في الأمور."

- إصطلاحا: "تعني إدارة دائمة لإتيان كل ذي حق حقه دون المساس بمصالح الغير، او إعطاء كل فرد ما يستحق، وهي الحفاظ على حقوق الأفراد كاملة بإعطاء كل فرد ما يستحق دون التعدي على حقوق الغير فهو عكس الظلم و الجور." (حمو على , فاطمة; مقدم , زهراء;، 2018\2019، صفحة 7)

يستمد مفهوم العدالة التنظيمية أصوله التاريخية من نظرية المساواة التي اقترحها (Adams, 1963)؛ وقد حظيت هذه النظرية بإهتمام كبير آنذاك نظرا لتأثيرها المباشر على دوافع و جهود العاملين، الأمر الذي أدى إلى اعتبار هذه النظرية إحدى أهم نظريات السلوك الإنساني في المنظمات لفترة طويلة.

و يعد مفهوم العدالة التنظيمية من المفاهيم النسبية، بمعنى أن الإجراء التنظيمي الذي ينظر إليه فرد ما على انه إجراء عادل قد يكون إجراء متحيزا أو غير موضوعي في نظر فرد اخر، و العدالة التنظيمية تتحدد بصفة أساسية في ضوء ما يدركه الفرد من نزاهة و موضوعية المخرجات و الإجراءات التنظيمية. (درة، أحمد محمد، 2008، صفحة 30)

و تعرف العدالة التنظيمية بأنها: "الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي و الإنساني، أو أنها تعكس عدالة المخرجات و عدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع تلك المخرجات و تمثل العدالة ظاهرة تنظيمية و يرجع السبب في ذلك إلى أهمية الأثر الذي يمكن ان يحدثه إحساس العاملين بالعدالة أو الظلم في مكان العمل."

إن إحساس العاملين بعدم العدالة يمكن ان يؤدي إلى تراجع مستويات الأداء التنظيمي بشكل أو بآخر ، و بغض النظر عن قوة عناصر العدالة التنظيمية و على العكس فان زيادة إحساسهم بالعدالة التنظيمية يمكن أن يؤدي إلى حدوث تطور كبير في مستويات الأداء التنظيمي. (3) (محمد عبد الغني الرباعي، 2013، صفحة 13)

كما يشير مفهوم العدالة التنظيمية إلى: "الدرجة التي يعتقد بها العاملين بأن النتائج التي يتلقونها و طرق معاملتهم داخل المنظمة بصورة نزيهة و عادلة، و يتوافق مع المعايير الأخلاقية للتحقق من مجموعة من المواقف ذات الصلة تنظيميا و سلوكيا حيث أن الظلم في أماكن العمل يؤدي الى الضغوطات و التي بدورها تؤثر على قدرة العامل على التأقلم و التكيف مع متطلبات العمل بالمقارنة مع اولئك الذين يعاملون بعدالة، و يقصد بالعدالة التنظيمية المدركة ميل الأفراد العاملين لمقارنة حالتهم مع حالة زملائهم

الآخرين في العمل..، لذا فإن العدالة التنظيمية تتحدد في ضوء ما يدركه الفرد العامل من نزاهة و موضوعية الإجراءات و المخرجات. “(4) (شنيش، سهام ابراهيم، 2015، صفحة 29)

و يري ttrek,2009 أن العدالة هي: “ مفهوم ينطوي على توزيع المنافع بشكل متساوي على الجميع و بالتالي فهي تنظم النظام الاجتماعي لدعم السلوكيات الصحيحة و توفر للمواطنين الحقوق الاخلاقية و القانونية لممارسة حياتهم في المجتمع والمنظمات. ” (محمد بوقليع ، 2011 ، صفحة 10)

المطلب الثاني: النظريات التي تناولت العدالة التنظيمية:

من النظريات التي تناولت العدالة التنظيمية مايلي:

1- نظرية العدالة لآدامز: و تميل الى ان الفرد يقيس درجة العدالة من خلال مقارنته النسبية للجهود التي يبذلها في عمله و المتمثلة في المدخلات إلى العوائد التي يحصل عليها اي (المخرجات) مع تلك النسبة لامثاله من العاملين في الوظائف الشبيهة و تحت نفس الظروف، فاذا كانت نتيجة المقارنة عادلة بحيث تتساوى النسبتان تكون النتيجة هي شعور الفرد بالرضا، أما إذا كان العكس فان النتيجة هي شعور الفرد بعدم الرضا عن عمله في المكان الذي يعمل فيه. و من ثم مساهمات هذه النظرية تقديم نموذج مفيد يساعد في التفسير و التنبؤ باتجاهات العاملين نحو الأجور و ركزت على اهمية المقارنات في العمل بين العاملين و التي يجب ان تؤخذ في الاعتبار عند تصميم المكافآت، كما اوضحت بعض الاساليب التي يمكن استخدامها في حل مشكلة عدم المساواة، و اهمية حل هذه المشكلة قد يترتب عليها ظواهر تنظيمية سلبية مثل الغياب او الاستقالة، انخفاض الاداء....

2- نظرية المساواة لرولز: و تستند النظرية على تصورين هما:

فالحالة الطبيعية الأولى حيث يتفق الأفراد على حالة سواء بصرف النظر عن الفوارق بينهم نتيجة للوضع السياسي او الإقتصادي او الاجتماعي الذي يجدون أنفسهم عليه، أما التصور الثاني فهو مسألة العقد الاجتماعي و هنا يتفق الناس بأنه لا يوجد اي إمتياز يفضل أحدهم على الآخر بل أن جميعهم أشخاص عقلاء أحرار يتفقون على جملة من المبادئ تمكنهم من التعاون فيما بينهم لتحقيق أهدافهم و مصالحهم المشروعة، و إقتسام الواجبات و التبعات الاجتماعية بشكل منصف و عادل و قد سمي رولز العدالة الناتجة عن الإجماع على هذه المبادئ و أسس في “العدالة كإلصاف” او “العدالة هي الإنصاف” و يرى بأن الإنصاف هو إسقاط كل الفوارق الطبيعية و الاجتماعية في تلك الحالة الافتراضية الأولى و التي تشكل أساس المجتمع المدني الذي سوف يتعاقدون عليه.

3- نظرية العدالة الاجتماعية: انطلقت هذه النظرية من خلفيات الواقع الاجتماعي السائد في الولايات المتحدة الأمريكية خلال فترة الستينات و الذي عانى من غياب العدالة و المساواة في العلاقات القائمة بين الناس و المؤسسات الادارية سواء كان هذا الانسان عضوا في المنظمة او عضوا في المجتمع حيث ادت هذه الازواضع الى ظهور العديد من الابحاث و الدراسات من اجل معالجة المشكلات الناجمة عن هذه الازواضع كما ادت الى ظهور بما يعرف بالحركة الجديدة للمساواة الاجتماعية و التي اكدت على

الحقوق المدنية للاقلبيات في المجتمع الامريكى و توفير الفرص لجميع الناس و فتح ابواب الوظائف امام الجميع دون تمييز و استنادا الى هذه الجهود التي سعت الى احلال العدالة في المنظمات العامة قدم فردركسون نظريته في العدالة العامة باعتبارها مطلبا اساسيا لادارة المنظمات العامة.

4-نظرية بورتر وولر: هذه النظرية اكد فيها بورتر وولر على ان الجهد الذي يبذله الفرد في العمل يعتمد على القيمة التي يراها في المكافأة المتوقعة و على احتمالية تحقيق المكافأة و وقوعها في حالة بذل الجهد و هذا يتطلب ان يمتلك الفرد القدرات و الخصال الفردية للقيام بهذا الجهد و ان يكون لديه ادراك دقيق للابعاد و دوره كي يشكل دعما لجهدته لتحقيق النتائج التي يصبو اليها و يوضح نموذج بورتر وولر انه يعتمد على مدركات الفرد حول العلاقة بين الجهد و المكافأة و حكم الفرد و قراره حول قيمة المكافأة التي تم الحصول عليها و ايضا يتضح ان هناك علاقة بين الاداء و القناعة و الرضا.(6) (ناصر، 2013)

المطلب الثالث: أهمية العدالة التنظيمية

لقد أثبتت الدراسات بأن العدالة التنظيمية تنبع من تأثيرها على العديد من المتغيرات التنظيمية والتي من أهمها:

•الولاء التنظيمي: لقد بينت الدراسات الحديثة في مجال العدالة التنظيمية أن إدراك العامل بالعدالة من خلال أبعادها الثلاث يؤثر على مستوى الولاء التنظيمي فلو أن شعور الفرد العامل بالارتباط النفسي أو الولاء للمنظمة قائم على أساس حصوله على شيء مهم بالنسبة له هذا الشيء المهم قد يكون عدالة التوزيع أو الإجراءات أو التعاملات، فإنه يسعى لمقابلة أو تعويض هذا الأمر المهم، و إحدى صور هذا التعويض هو قيامه بأداء عمل او سلوك معين مرغوب لدى منظمته خارج حدود الدور المطلوب منه في عقد العمل.

•ثقة الفرد في نظام تقييم الأداء: إن ثقة الفرد العامل في عدالة و دقة النظام التقييم المطبق بالمنظمة تزداد كل ما شعر بأن هذا النظام يتصف بالعدالة التنظيمية (الأدائية و التعاملية) و يتحقق ذلك عندما يدرك الفرد ان تقديرات التقييم تتم على أساس الجهد و الأداء و إستقرار معايير التقييم و كذلك اتاحة الفرصة للعامل لكي يتكلم و بصوت مسموع لإبداء رأيه في نتائج التقييم.

•زيادة دافعية الجماعة: تؤثر العدالة التنظيمية على روح فريق العمل و الجماعة و هذا من شأنه ان يؤثر على دوافع الفرد العامل لزيادة مكافآت و عوائد الجماعة و ليس الفرد، و أن العدالة الإجراءات و التعاملات تعتبر من وسائل اشاعة روح الجماعة لان إجراءات العدالة و المعاملة العادلة توجهان رسالة للفرد العامل على ان الجماعة تقدر كل عضو فيها.

•أداء العمل: يمكن ان تؤثر العدالة التنظيمية على كمية و نوعية الاداء حيث ان شعور الفرد بعدم الانصاف يولد لديه شعور بالتوتر يحاول ازالته و ذلك بالتأثير على ادائه في العمل من حيث الكم و النوع او يكثر من التأخير على العمل أو يتغيب عن العمل احيانا يؤثر ذلك على حياته الخاصة خارج نطاق العمل.

• كما يمكن اختصار أهمية العدالة التنظيمية في النقاط التالية:

__ ان العدالة التنظيمية توضح حقيقة ان النظام التوزيعي للرواتب و بمفهوم العدالة من هذا الجانب.

__ ان العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية و التمكين في عملية اتخاذ القرار و تعد عدالة الاجراءات بعدا هاما في هذا الجانب.

__ تعكس العدالة التنظيمية سلوكا على حالات الرضا عن الرؤساء و نظم القرار الصادر وعلى سلوكيات المواطنة التنظيمية و الالتزام التنظيمي.

__ ان العدالة التنظيمية تسلط الضوء للكشف على الأجواء التنظيمية و المناخ التنظيمي السائد في المنظمة وهنا يبرز دور عدالة التعاملات.

__ تساهم العدالة التنظيمية في الحد و التقليل من سلوكيات التسيب و الانحراف و معاداة تجاه المجتمع و المنظمات نتيجة غياب العدالة.

__ تعد العدالة التنظيمية مؤشرا مهما للإدارة حول تدعيم الامن الوظيفي للعاملين في المنظمات.

__ ان العدالة التنظيمية تبرز منظومة القيم الاخلاقية و الاجتماعية و الدينية عند الافراد و تحدد طرق تفاعل و النضج الاخلاقي لدى اعضاء المنظمة في كيفية ادراكهم و تصوراتهم للعدالة الشاملة في المنظمة. (7) (تاوي, وسيلة, 2018\2019, صفحة 18)

المبحث الثاني: أبعاد ومبادئ العدالة التنظيمية

المطلب الأول: أبعاد العدالة التنظيمية

درست العدالة التنظيمية بالإعتماد على مجموعة من الأبعاد تمثل البناء الكامل لها و تفاوتت هذه الأبعاد من دراسة لأخرى حيث تناولت بعضها العدالة التنظيمية من خلال أربعة أبعاد و تناولت دراسات أخرى العدالة التنظيمية من خلال بعدين و لكن ما اشتركت فيه العديد من الدراسات ان أبعاد العدالة التنظيمية هي ثلاثة أبعاد رئيسية وهي العدالة التوزيعية و العدالة الإجرائية و العدالة التفاعلية.

1-العدالة التوزيعية: ينصب إهتمام العديد من الدراسات القديمة والحديثة على هذا البعد من أبعاد العدالة التنظيمية و ذلك لأن هذا النوع يمثل البعد الأساسي للعدالة التنظيمية و ترى دراسة السكر (2012) أن مفهوم العدالة التوزيعية يعد من المفاهيم الهامة في أدبيات الإدارة و ذلك بسبب دوره في تعزيز ثقة الموظفين في منظماتهم و تأثيره في عملية تحقيق أهدافهم بفعالية و تميز فضلا عن تأثيره في رضا الموظفين و رفع وتيرة أدائهم و تعرف دراسة فولجر و غيرنبر (1985) العدالة التوزيعية على أنها: “ إدراكات الموظف لعدالة المخرجات الموزعة عليه سواء كانت تلك المخرجات مادية او معنوية “، في حين تعرفه دراسة البشاشة (2008) على أنها: “درجة الشعور المتولدة لدى الموظفين ازاء عدالة القيم المادية و الغير مادية التي يحصلون عليها بوصفها متحققة. و في

الحقيقة يعود اصل هذا النوع إلى نظرية المساواة و التي تحدثت عنها دراسة ادامز (1963) و المشار اليها مسبقا في هذه الدراسة. “ (عبد , أسامة; هزي , كريم;، 2015، صفحة 29)

2-العدالة الإجرائية: تتمثل العدالة الإجرائية في المنظمات من خلال عدالة الإجراءات التي يدركها الافراد العاملون والتي تمسهم بصورة مباشرة. و ذكر (البدراني، 2010) ان الفضل في الحديث عن العدالة الإجرائية يعود إلى ثابيت و ووكر الذين توصلا الى ان مدى ادراك الفرد للعدالة يتأثر بعدالة الاجراءات المستخدمة في تحديد الحوافز و تتأثر بمتغيرين هما:

__مدى اتاحة الفرصة للفرد العامل بالمشاركة عند صياغة و تطبيق الاجراءات.

__مدى قدرته على التأثير في الاجراءات المستخدمة لتوزيع الاجراءات.

و يوضح (علوان، 2007) ان العدالة الاجرائية مرتبطة بمدى ادراك الفرد لعدالة الاجراءات التي استخدمت في تحديد الاجراءات.

و يضيف (الصيرفي، 2009) ان العدالة الاجرائية توازي في عملها العدالة التوزيعية التي يطالب فيها الفرد بمساواته مع زملائه في توزيع المخرجات بحيث يتعرض جميعهم لنفس الظروف، وتشير العدالة الاجرائية الى الاجراءات التي استخدمت لتحديد تلك المخرجات.

و يؤكد (الخضير، 2014) ان العدالة الاجرائية تتعلق بعدالة الاجراءات المستخدمة في تحويل المدخلات الى مخرجات نهائية يحصل عليها الافراد العاملون و هذا مما يساعد في الحكم على نزاهة الاجراءات والقوانين و ذلك في ضل وجود ثقافة متبادلة بين الرؤساء و المرؤوسين في المنظمات.

اما (السعود والسultan، 2009) فيشيران الى مفهوم العدالة الاجرائية: بأنها: ” التصور الذهني لعدالة الاجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي تمس الافراد و يؤكدان كذلك على ان عدالة التوزيع تتعلق بعدالة المخرجات المرتبطة بعدالة الاجراءات التي استخدمت في تحديدها. “

في حين يرى (ابو ندى، 2007) أن العدالة الاجرائية تتمثل في: “ الاجراءات الرسمية العادلة التي تم تحديدها لزيادة المشاركة في اتخاذ القرار او تبني اجراءات لتقليل الانحياز و الاخطاء في القرارات و ثبات معايير تقييم الموظفين و تشير كذلك الى ان وجود فجوة بين الاجراءات التنظيمية و الممارسات الخاصة التي تم تطبيقها يولد الاحساس بعدم العدالة لدى الافراد العاملين و تقع مسؤولية التنسيق بين الاجراءات و الممارسات على عاتق المدير المباشر باعتباره المسؤول عن وضع الاجراءات و تنفيذها. “(9) (قطاونة, أمل لمى، 2015، صفحة 13)

3- العدالة التعاملية: تهتم العدالة التعاملية بسلوك ادارة المنظمة عند تعاملها مع باقي العاملين و يتعلق هذا النوع من العدالة بمدى احساس العاملين بعدالة تعاملهم مع ادارة المنظمة التي يعملون فيها و يندرج تحت العدالة ما يسمى بعدالة التعاملات التي تشير الى احترام الاخرين و الدقة في التعامل معهم.

و يقول الخشابي بأن : “ عدالة التعاملات تتعلق بمدى ادراك العامل بعلاقته مع المدير من خلال معاملة المدير للعامل باحترام و مودة و من خلال مناقشة القرارات التي تخص وظيفته بصراحة و ان يأخذ المدير بعين الاعتبار مطالب العامل الشخصية و ان يبدي المدير اهتماما بمصلحته و يشركه في معرفة النتائج المترتبة على اتخاذ القرارات التي تتعلق بوظيفته و مبررات و الاسباب المنطقية التي دعت لاتخاذ مثل تلك القرارات. “ من خلال ما تم عرضه يمكن القول ان: فقدان أي بعد من الابعاد الثلاثة السابقة و التي تفسر العدالة التنظيمية و يؤدي الى شعور الفرد العامل بعدم الانصاف و الظلم و التوتر في سلوكه. حيث اتدن عدالة التعاملات تمثل الاسلوب الذي يتم استخدامه في التعامل مع الفرد العامل عند تطبيق الاجراءات الرسمية والتي تؤثر بشكل كبير من الشعور بالعدالة التنظيمية و ان عدالة الإجراءات تمثل عدالة السياسات و الاجراءات المستخدمة في تحديد مقدار المخرجات (العوائد التي يحصل عليها الفرد في المنظمة مثل الاجور، الترقية، المزايا الاضافية و غيرها) مقارنة بمدخلات الاداء الفعلي للفرد من حيث الكمية و الجودة و هو يمثل حصيلة لعدة عوامل (الجهد، التعلم، الخبرة، التدريب..) (10) (مليكة بطمة ، 2018، صفحة 12)

المطلب الثاني: مبادئ العدالة التنظيمية.

يرى (هوي، ترانتر، 2004) ان للعدالة التنظيمية مجموعة من المبادئ من اهمها:

- 1-مبدأ المساواة: و يتمثل هذا المبدأ في تكافؤ الفرص و الاجور و الحوافز و ساعات العمل و و واجبات الوظيفة بين الافراد العاملين في المنظمة.
- 2-مبدأ اخلاقي: و ينثل في الاسقامة، النزاهة، الشرف، الامانة، الاخلاص، الصدق
- 3-مبدأ الدقة و التصحيح : يجب ان تكون القرارات و الاجراءات المتخذة مبنية على اساس المعلومات الدقيقة و الواضحة و القابلة للتصحيح في حالة وجود خطأ.
- 4-مبدأ الالتزام: بماهو عادل و خصوصا المعاملة اللطيفة و المكافأة المستحقة وفقا للمعايير و القونين المطبقة.
- 5-مبدأ المشاركة: اي انه يجب ان تشارك جميع الاطراف العاملة في المنظمة في صنع و اتخاذ القرارات و تطبيق الاجراءات.(11) (فرطاسي, حمزة، 2016\2017، صفحة 50).

المبحث الثالث: أساسيات العدالة التنظيمية.

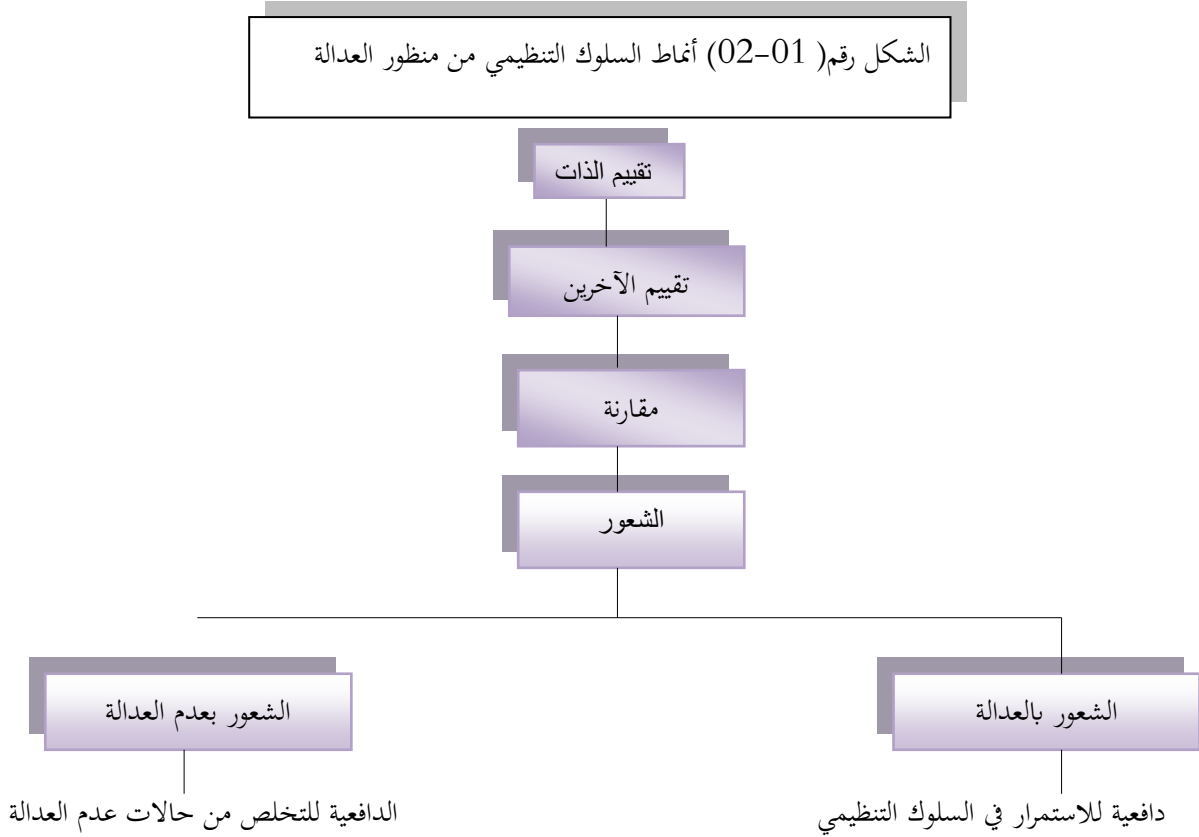
المطلب الأول: مقومات العدالة التنظيمية.

تستند العدالة التنظيمية إلى جملة من المقومات الأساسية والهامة، تقوم على مسلمة أساسية وهي رغبة العاملين في المنظمات بالحصول على معاملة عادلة و ترتكز على اعتقاد العامل بأنه يعامل معاملة عادلة مع مقارنة الآخرين و عليه فإنه مقومات و اسس العدالة التنظيمية تعتمد على حقيقة المقارنات التي يمكن بناؤها استنادا على مقتضيات الدافعية و التحفيز في السلوك التنظيمي و الاداري حيث ان هذه المقومات تصب في كيفية ادراك العاملين للعدالة التنظيمية في منظماتهم بحسب الصيغة الادراكية لتشكيل العدالة و على نحو ما يوضحه الشكل:

الشكل رقم (01-01): بناء إدراكات العدالة



المصدر: (شنيشع, سهام ابراهيم، 2015)



المصدر: (شنيشع, سهام ابراهيم، 2015، صفحة 53)

مطلب الثاني: نتائج العدالة التنظيمية.

اهتم الكثير من الباحثين بدراسة النتائج الايجابية لوجود العدالة التنظيمية والقليل منهم اهتم بالنتائج السلبية لعد توفر العدالة التنظيمية ، لذا سوف نتناول بالعرض النتائج الايجابية و السلبية.

1-النتائج الايجابية لتوافر العدالة التنظيمية: يترتب على وجود العدالة التنظيمية العديد من النتائج الايجابية تتمثل في:

•زيادة الالتزام التنظيمي: ترتبط العدالة التنظيمية ارتباطا وثيقا بالالتزام التنظيمي ، فكلما زاد مستوى العدالة التي يدركها الافراد فانه يزداد التزامهم لمنظمتهم.

و يعرف الالتزام التنظيمي بأنه: “ ظاهرة تحدث نتيجة العلاقات التبادلية بين الفرد و المنظمة والتي يترتب عليها استثمار متبادل يستمر باستمرار العلاقة بينهما. “

و توصلت دراسة (اندراوس و آل، 2008) إلى ان العدالة التوزيعية و العدالة الاجرائية و عدالة التعاملات تؤثر تأثيرا ايجابيا على الالتزام العاطفي.

• زيادة سلوكيات المواطنة التنظيمية: سلوك المواطنة التنظيمية هو السلوك الوظيفي الذي يؤديه الموظف طواعية، والذي يتعدى حدود الواجبات الوظيفية، و سلوك المواطنة التنظيمية يتضمن خمسة سلوكيات تنظيمية فرعية في مجملها المكونات الأساسية للسلوك التطوعي داخل المنظمة. و تلك السلوكيات هي الايثار، سلوك الطاعة، الروح الرياضية، الكياسة، قيم المواطنة، ويرى (مورمان و بيرن، 2005) ان العدالة التنظيمية من احد محددات المواطنة التنظيمية.

و هناك تفسيران يوضحان العلاقة بين العدالة التنظيمية و سلوكيات المواطنة التنظيمية:

-الأول: فانه طبقا لنظرية العدالة theory فان ادراك عدم العدالة في توزيع المكافآت يجعل الفرد دائما في حالة من التوتر، و يحاول الفرد التخلص من التوتر من خلال تغيير نسبة مدخلاته إلى مخرجات و يقترح Organ, 1997 ان سلوكيات المواطنة عملية اختيارية تقع خارج متطلبات الوظيفة الرسمي ، والذي يمكن عدها بانها من مدخلات نسب العدالة ، و بالنالي فان الافراد يقومون بخفض او رفع مستوياتهم من المواطنة التنظيمية بالاعتماد على نسبة العدالة.

-الثاني: توضح نظرية التبادل الاجتماعي العلاقة بين العدالة التنظيمية و سلوكيات المواطنة، فطبقا لنظرية التبادل الاجتماعي فان العاملين و المنظمة يوجد بينهم نوعان من علاقات التبادل في العمل: التبادل الاجتماعي و التبادل الاقتصادي. فعلاقات التبادل الاقتصادي تكون في الاجل القصير و هي تتضمن الموارد المالية و العينية. و علاقات التبادل الاجتماعي تؤكد على اهمية تشكيل العلاقات الشخصية و علاقات طويلة الاجل و تتضمن المصادر العاطفية الاجتماعية مثل: تقدير الذات، و العدالة التنظيمية هي التي تساعد في تشكيل علاقات التبادل الاجتماعي بل و تغذيها ايضا.

• زيادة الرضا الوظيفي : الرضا الوظيفي هو شعور عام تجاه الوظيفة و يعرف بانه: استجابة عاطفية لجميع العوامل المختلفة المرتبطة بالوظيفة و لقد اكدت العديد من الدراسات تأثير العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي.

فقد توصلت دراسة Mc farlin&Sweeney, 1992 الى تأثير العدالة التوزيعية و العدالة الاجرائية على الرضا عن الدفع و اجمالي الرضا الوظيفي. كما ثبت ان كلا من العدالة التوزيعية و العدالة الاجرائية لها تأثير على الرضا، و ان العدالة التوزيعية اكثر تأثيرا على كل من الرضا عن الدفع و الرضا الوظيفي مقارنة بالعدالة الاجرائية، وكلما انخفضت العدالة الاجرائية و العدالة التوزيعية كلما انخفضت النواتج التنظيمية.

2-النتائج السلبية لعدم وجود العدالة التنظيمية:

• زيادة ضغوط الوظيفة: تعد نظرية العدالة هي من أوائل النظريات التي عالجت العلاقة بين العدالة و الضغوط التي يتعرض لها العاملون، فهي ترى ان الافراد الذين لا يحصلون على المكافآت التي تتناسب مع مجهوداتهم (عدم وجود عدالة في التوزيع) فانهم يشعرون بالغضب و الحزن بوصفه احد اعراض الضغوط.

و قد ناقش Greenberg, 2004 في افتراضات نظرية المدركات المرجعية ان عدم وجود العدالة الاجرائية تؤدي الى العديد من أنواع الضغوط متمثلة في الحقد، الاستياء و الاعتداء، و تشير الضغوط الى حالة شخصية تتسم بعدم الرضا، او هي استثارة لخبرات الفرد عن طريق مسببات الضغوط، فعلى سبيل المثال المزاج السيئ و ردود الافعال السلبية انما هي ناتجة عن الضغوط. و ترتبط الضغوط بردود الافعال العاطفية و السيكولوجية مثل: الاحباط و عدم الرضا الوظيفي، كما انما ترتبط بردود الافعال السلوكية مثل: زيادة الغياب، انخفاض الاداء الوظيفي زدو انخفاض الابداع و زيادة معدل الدوران. و كذلك ظاهرة العنف تجاه العمل الذي قد يظهر في شكل الغضب و التدمير بمكان العمل الامر الذي ينعكس على انخفاض الانتاجية.

• زيادة سلوكيات اعاقه الانتاجية: يعبر مفهوم سلوكيات اعاقه الانتاجية عن نطاق من السلوك يتضمن تصرفات علنية مثل: الغضب و السرقة و العديد من التصرفات الماكرة مثل: تجاهل التعليمات او تأدية الاعمال بطريقة خاطئة، والعديد من الكتاب عرفوا سلوكيات اعاقه الانتاجية بطرق مختلفة فهي العداء التنظيمي، و الاهمال و الانحراف و الضوضاء.

و تنقسم ابعاد سلوكيات اعاقه الانتاجية في مكان العمل الى بعدين: الصارم (جاد في مقابل غير جاد) و المستهدف (السلوكيات المنحرفة الموجهة للمنظمة و هو ما يطلق عليه انحراف تنظيمي في مقابل السلوكيات المنحرفة الموجهة للافراد و هو ما يطلق عليه انحراف في العلاقات الشخصية.

و الانحراف التنظيمي قد يكون موجها الى الانتاج او انحراف موجه ضد الممتلكات، و الانحراف الموجه الى الانتاج هو انتهاك الاعراف التي تركز على جودة و كمية العمل، و تتضمن الانسحاب السكولوجي و الانسحاب البدني و التخريب في العمليات و الانحراف الموجه ضد الممتلكات يشير الى تحطيم الآلات او المعدات او المباني...

• زيادة الاحتراق الوظيفي: يعبر الاحتراق الوظيفي عن حالة سيكولوجية تلازم الفرد نتيجة تعرضه لمسببات الضغوط المزمنة في الوظيفة و تتمثل الابعاد الرئيسية للاحتراق في: الانهك العاطفي، السخرية، النقد و انخفاض الانجاز الشخصي

يوجد ارتباط قوي بين عدم العدالة التنظيمية و بصفة خاصة عدالة التعاملات و الاحتراق و العنصر الاساسي في وجود عدالة التعاملات هي فكرة الدعم الاجتماعي و قد اثبتت دراسة Maslach et al 2001 ان الدعم الاجتماعي من المشرفين اكثر اهمية من الدعم الاجتماعي من قبل العاملين، فطبقا لتحليلات ميتا وجدو انخفض الدعم الاجتماعي من قبل المشرفين يفسر 14% من الانهك العاطفي، 62% من السخرية النقد، 22% من انخفاض كفاءة الانجاز على المستوى الشخصي. وان انخفاض الدعم من قبل زملاء العمل يفسر 5% من الانهك العاطفي 5% من السخرية /النقد 2% من انخفاض كفاءة الانجاز على المستوى

الشخصي و طبقا لنظرية صيانة الموارد فان الدعم الاجتماعي مصدر جيد للأفراد يعظم قدرتهم على التعامل مع مسببات الضغوط في البيئة. (أحمد الزهيري و أحمد، 2018)

المطلب الثالث: أشكال العدالة التنظيمية.

تتعدد و تختلف الواجه والأشكال التي تظهر و تبرز من خلالها العدالة التنظيمية التي كانت و مازالت و ستبقى الشغل الشاغل للموارد البشرية من خلالها تطلعهم الدائم للإحساس بهم و للأصحاب صانعي و متخذي القرارات في كيفية تطبيقها و على هذا الاساس كانت اشكال العدالة التنظيمية كالتالي:

• العدالة الداخلية: يعرف هذا الشكل من العدالة التنظيمية من خلال الحاصل بين وظائف المؤسسة الواحدة اذ يتم على اساسها تقييم وظيفة معينة بالمقارنة مع الوظائف الاخرى داخل المؤسسة الواحدة فالعاملون يتوقعون مثلا ان يحصل رئيس المؤسسة مخرجات (نواتج) تفوق تلك التي يحصل عليها نائبه و ان يحصل هذا الاخير على مخرجات تزيد عن مخرجات مساعده و هكذا، و بمعنى اخر فان هذا الشكل من اشكال العدالة التنظيمية يشير الى العدالة في الوظيفة ذاتها اذ يجب ان يكون مبلغ الاجر عادلا في المكافآت و المؤهلات، الخبرة الضرورية لشغل الوظيفة كأن يجعل مثلا: راتب المحاسب يتناسب مع مؤهلاته العلمية و الجهود التي تتطلبها هذه الوظيفة، فمن هنا يتحدد ادراك العاملين مدى وجود عدالة تنظيمية من عدمها.

• العدالة الخارجية: يتركز هذا الشكل من العدالة التنظيمية على مقارنة التشابه بين الوظائف ضمن مؤسسات فمثلا يمكن المقارنة بين مخرجات رؤساء يعملون لصالح عدد من المؤسسات في صناعة الادوية و الصيدلية و المهم في هذا الشكل من العدالة التنظيمية انما تكشف مواقع سياسات المؤسسات الاستراتيجية للمخرجات اذ يمكن ان نقارن بين موقع قيادي لجهاز المخرجات في المؤسسة الاولى و بين جهاز مخرجات اخر تجانسي يعمل في المؤسسة الثانية بمعنى ان المقارنة تتم بين عدة منظمات لتعيين الوظيفة، حيث يمكن التوصل الى مدى وجود عدالة تنظيمية في مؤسسة معينة دون غيرها من المؤسسات.

• العدالة الفردية: تعرف من خلال المقارنة التي يعتمدها الافراد العاملون لنفس الوظيفة داخل المؤسسة الواحدة و لكن لا يمكن الحديث عن هذا الشكل من العدالة التنظيمية بمعزل عن جملة من الشرط و المتغيرات الوظيفية التي قد تباعد بين المساهمات التي يعطيها الافراد و التي يمكن تجاهلها من طرف الجهاز الاداري للمؤسسة الواحدة.

ان هذه المقارنة التي يقوم بها الفرد تكون على عدة مستويات كأن يقارن بين الكفاءات التي يمكن ان يتلقاها لو عمل بين موقع و اخر داخل المنظمة و يقارن بين ما يحصل عليه ايضا من حوافر بينه و بين بقية الافراد العاملون في نفس القسم (ويعقد مقارنات بين اداء العاملين الاخرين و ما يتلقونه من حوافر) و من هنا لا يستطيع الفرد العامل تقييم ما يحصل عليه و ما يحصل عليه غيره و يحكم على مدى عدالة او غياب عدالة الجهاز الاداري الذي عمل تحت ادارته.(14) (بثينة طوبال ، 2017، صفحة 33)

الخلاصة:

من خلال العرض السابق نستطيع القول إن العدالة التنظيمية تعتبر من المبادئ الأساسية في الإدارة لما لها من تأثير إيجابي على معنويات العاملين، وأن العدالة كمفهوم شامل و بمختلف أبعاده أصبح مطلباً ضرورياً لضبط التوازن السلوكي في المنظمات و الأداء الإداري، فيتحقق معه الرقي و التطور و تشبع معه أجواء الإستقرار و الأمان.

الفصل الثاني: الرضا الوظيفي

تمهيد:

يعد الرضا الوظيفي موضوعا اداريا مهما في المنظمات الخاصة والحكومية وذلك لارتباطه بموضوع الاداء و الانتاجية و الولاء التنظيمي و رغم وضوح موضوع الرضا الوظيفي من الناحية النظرية فان ارتباطه بكثير من المتغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة يجعله موضوعا متغيرا لا يمكن التوصل الى نتائج حوله من دراسات تطبيقية قليلة. لدى فعلى الباحثين ان يحاولوا بصورة مستمرة اكتشاف متغيرات جديدة تؤثر فيه، و ترتبط به. و مما لا شك فيه ان تلك المتغيرات ترتبط بطبيعة المنظمة و نوعية نشاطاتها و اهدافها و طبيعة العاملين و تركيبتهم فيها، و قد حاولت هذه الدراسة ان تحدد دور العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي بالمنظمة.

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

هناك تعريفات كثيرة للرضا الوظيفي ذكرها كتاب مختلفون في أبحاثهم و دراساتهم و الذي منهم:

“ الرضا الوظيفي عبارة عن ظاهرة معقدة ناتجة عن تقييم الموظف لوظيفته كأداة لاشباع حاجاته بمختلف انواعه. “ (سلامة, هبة; سالم , غواشة;، 2008، صفحة 12)

و يعرفه هوبوك بانه: “مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية و البيئية التي تحمل المرء على القول بصدق انني راض عن وظيفتي. “

تعريف فروم حيث يرى ان : “الرضا الوظيفي هو المدى الذي توفر معه الوظيفة لاشاغها نتائج ذات قيم ايجابية اي ان عبارة الرضا ترادف التكافؤ. “

تقول العطية (2003) ان: “ الرضا عن العمل ببساطة هو الفرق بين كمية التعويضات التي يستلمها العاملون و الكمية التي يعتقد انه يجب استلامها فالرضا عن العمل يمثل اتجاهها وليس سلوكا، ان مصطلح الرضا عن العمل يتعلق باتجاه الفرد نحو عمله. الشخص الذي يشعر بالرضا عن العمل يحمل اتجاهات ايجابية نحوه بينما الشخص الغير راض عن عمله فانه يحمل اتجاهات سلبية نحو العمل. ” (صادق و صادق، 2006، صفحة 18)

و يشير هرز برج الى ان: “ الرضا عن العمل يتمثل في مشاعر الفرد الحسنة او السيئة التي يشعر بها حول المتغيرات المادية و المعنوية التي تتعلق بالعمل نفسه و البيئة المحيطة به (بن ناصر , هاني; بن محمد, الراجحي;، 2003، صفحة 36)

. و يرى لوك: “ ان قيام الرضا الوظيفي على الحاجات المختلفة امر مرفوض و يعتبر الرضا الوظيفي شعور بالسعادة ناتج عن رضا الفرد عن عمله، فهو عملية تتدخل فيها قيم الفرد و نظرتة الى عمله و بيئة ذلك العمل و ان الرضا الوظيفي يتحقق بالفرق بين ما يريد الفرد و ما حصل عليه فعلا من هذا العمل. “

ان مفهوم الرضا الوظيفي يشير الى: “ مجموعة اتجاهات الفرد حول جوانب عمله المتنوعة اي ان الرضا الوظيفي طبقا لذلك يعبر عن الموقف الذي يتبناه الفرد تجاه عمله على نحو يعكس نظرتة و تقويمه لعنصر او اكثر من العناصر الموجودة في محيط العملا “ إلا انه من المفيد ان نلفت النظر الى مفهوم الرضا الوظيفي من ناحيتين هما:

اولا: الرضا العام و يشير الى اتجاه الفرد نحو عمله بشكل عام دون ان يسمح هذا المؤشر بتحديد الجوانب النوعية التي يرضى عنها الفرد أكثر من غيرها فضلا تن الجوانب التي لا يرضى عنها اصلا.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للرضا الوظيفي

ثانياً: الرضا النوعي ويشير الى رضا الفرد عن كل جانب من جوانب عمله و تتضمن تلك الجوانب: سياسة المنظمة، الاجور، الاشراف، الرعاية الصحية و الاجتماعية، ظروف العمل، العلاقات مع الزملاء و اساليب الاتصال داخل المنظمة و غيرها من جوانب الرضا المتعددة. (4) (طراد، عبد علي، و حسن، 2006، صفحة 40)

و هناك من يرى الرضا الوظيفي بأنه “ الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته و عمله فيصبح انسان تستغرفه الوظيفة و يتعامل معها عبر طموحه الوظيفي و رغبته في التقدم و تحقيق اهدافه الاجتماعية من خلاله “. (5) (محمد، 2019)

و يعرفه (عباس سهيله، 2003) بأنه عبارة عن مشاعر السعادة الناتجة عن تصور الفرد تجاه الوظيفة اذ ان هذه المشاعر تعطي الوظيفة قيمة تتمثل برغبة الفرد في العمل و ما يحيط به. (6) (خالد و المعايطة، 2017، الصفحات 62-63)

و يعرف الرضا الوظيفي بأنه يمثل حصيلة لمجموعة العوامل ذات الصلة و العمل الوظيفي و التي تقاس أساسا بقبول الفرد ذلك العمل بإرتياح و رضا نفس و فاعلية بالإنتاج نتيجة للشعور الوجداني الذي يمكن الفرد من القيام به دون ملل أو ضيق. (عمر، عصام عبد اللطيف، 2015، صفحة 9)

المطلب الثاني: خصائص الرضا الوظيفي

يمكن أن نحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي:

1_ تعدد مفاهيم طرق القياس: أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات و تباينها حول الرضا الوظيفي و ذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم و أرضياتهم التي يقفون عليها.

2_ الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني: نظراً لتعدد و تعقيد و تداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر و من دراسة لأخرى، بالتالي تظهر نتائج متناقضة و متضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.

3_ رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلاً على رضاه عن العناصر الأخرى: إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليل كافي على رضاه عن العناصر الأخرى كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير على فرد آخر و ذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد و توقعاتهم.

4_ للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل و النظام الاجتماعي: حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة و الغير محبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل و إدارته و يستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية و على الطريقة التي يقدمها للعمل و إدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات. (البارودي، 2015)

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للرضا الوظيفي

المطلب الثالث: أهمية الرضا الوظيفي.

تشير بعض الدراسات إلى أن أهمية الرضا الوظيفي يمكن أن نستخلصها في بعض الجوانب التالية والتي من أهمها ما يلي:

- معرفة الحالة النفسية و المعنوية للعاملين و من ثم الوقوف على الجوانب و المتغيرات المؤثرة على تلك الحالة.
 - التمكن من تحديد و إزالة العوامل السلبية التي تؤثر على مخرجات و إنتاجية الأفراد و ظن ثم مستويات الأداء بشكل عام في المؤسسات.
 - خفض تكلفة الأداء البشري في المؤسسات و معرفة المهارات اللازمة للأداء و التي تعجل و تزيد من مستويات الرضا لدى الموظفين.
 - تحديد العوامل التي تساهم في زيادة القدرة و الرغبة لدى الأفراد و تزيد من معدلات الإنتاجية لديهم.
 - زيادة درجات و مستويات الولاء الوظيفي لدى الأفراد و الاحتفاظ بالخبرات البشرية نتيجة توفير الأجواء المناسبة التي تحفزهم و تشجعهم على البقاء في المؤسسة و عدم الانتقال إلى مؤسسات أخرى منافسة.
 - معرفة الأبعاد و المكونات البيئية للتنظيم الإداري الذي يعمل خلاله الأفراد و تطويره بغرض توفير الأجواء التنظيمية المناسبة التي تعزز من ارتفاع مستويات الأداء البشري و معنويات الموظفين. (9) (2017، الصفحات 101-102)
- المبحث الثاني: أسباب و أنواع وعناصر الرضا الوظيفي.

المطلب الأول: أسباب الاهتمام بالرضا الوظيفي.

- __ إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب الموظفين.
- __ إن ارتفاع نسبة مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين.
- __ إن الأفراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم و خاصة مع عائلاتهم و كذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة و الموظفين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.
- __ هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي و الانتاج في العمل فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا أدى ذلك الى زيادة الانتاج.
- __ ذكر بعض الباحثين و خبراء الادارة بان هناك علاقة طردية بين درجة توافر الرضا الوظيفي للعاملين و نجاح المنظمة و تقدمها. (التيجاني، صفحة 60)

المطلب الثاني: أنواع الرضا الوظيفي.

ينقسم الرضا الوظيفي الى نوعين:

• الرضا العام عن العمل: و يعرف بأنه الاتجاه العام للفرد نحو عمله ككل فهل هو راض او غير راض و لا يسمح هذا المؤشر بتحديد الجوانب النوعية التي يرضى عنها العامل أكثر من غيرها ولا مقدار ذلك فضلا عن الجوانب التي لا يرضى عنها اصلا بيد أنه يفيد في القاء نظرة عامة على موقف العامل ازاء عمله.

• الرضا النوعي: و يشير الى رضا الفرد عن كل جانب من جوانب عمله كل على حدى و تتضمن تلك الجوانب: سياسة المنظمة، الاجور، الاشراف ، فرص الترقية، الرعاية الصحية والاجتماعية، ظروف العمل، اساليب الاتصال داخل المنظمة و العلاقات مع الزملاء و تتمثل الفائدة في القاء الضوء على هذه الجوانب في انها تمكن الباحث من ان يضع يده على المصادر التي تساهم في خفض الرضا او زيادته. (المصري، 2009، صفحة 10)

المطلب الثالث: عناصر (أبعاد) الرضا الوظيفي.

هناك عدة عناصر مكونة للرضا الوظيفي و من أهم هذه العناصر نذكر:

- الأجر: يعتبر الأجر بمثابة مصدر إشباع للحاجات، و توفره لا يسبب الرضا أو السعادة و إنما فقط يمنح مشاعر الإستياء من أن تستحوذ على الفرد و مضمون هذا القول أن الأجر لا يمثل عنصرا هاما من عناصر الإشباع في مجتمع يوفر للعاملين قيم مستوى أجر يوفر الإحتياجات الأساسية للعيش.
- مستوى العمل: رغم أن طبيعة و تكوين المهام التي يؤديها الفرد في عمله تلعب دورا هاما في التأثير على رضاه عن عمله إلا أن الإهتمام بالدراسة أثر محتوى العمل على الرضا يعتبر حديث نسبيا، فالمتغيرات المتصلة بمحتوى العمل مثل المسؤولية التي يحتويها العمل و طبيعة أنشطة العمل و فرص الإنجاز التي يوفرها و النمو الذي ينتجه الفرد و أيضا تقدير الآخرين تمثل المتغيرات المسببة للمشاعر الرضا.
- فرص الترقية: إن عامل أثر الترقية على الرضا عن العمل هو الطموح أو توقعات الفرد عن فرص الترقية فكلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلا كلما قل رضاه عن العمل و العكس. و يمكن القول بأن أثر الترقية الفعلية على الرضا الوظيفي فتتوقع على مدى توقعه لها، فحصول الفرد على الترقية لم يتوقعها تحقق له سعادة أكبر عن حالة تكون هذه الترقية متوقعة و العكس فعدم حصول الفرد كان توقعه للترقية كبيرا يحدث له إسياء أكبر من حالة تكون هذه الترقية غير متوقعة.
- ساعات العمل: يمكننا أن نقول بأنه بالقدرة الذي يوفر ساعات العمل حرية إستخدام وقت الراحة تزيد من هذا الوقت بالقدر الذي يزيد فيه الرضا عن العمل. و بالقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع الراحة و الحرية في إستخدامه بالقدر الذي ينخفض فيه الرضا عن العمل و تجدر الإشارة إلى تأثير ساعات العمل على الإجتهد بإطالة وقت العمل يؤدي إلى الإجتهد و بالتالي

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للرضا الوظيفي

إنخفاض معنوي في العمل و من الطبيعي أن كلما زادت كثافة الجهد المبذول في كل وحدة زمن كلما كان أثر وقت العمل على الإجتهداد و على درجة الإستياء أكبر.

• الرضا عن النمو و الإرتقاء الوظيفي:

__ وجود سياسة واضحة للتخطيط للمستقبل الوظيفي و نمو الوظيفة التي يشغلها الموظف.

__ توفر التأهيل المناسب للعاملين.

• الرضا عن أسلوب القيادة و الإشراف:

__ مساندة الرئيس لمروؤسيه عند طلب المعونة.

__ الإعتماد على السلطة الشخصية بعيدا عن السلطة الرسمية.

__ العدالة في معاملة المرؤوسين.

• الرضا عن مجموعة العمل:

__ الإنسجام الشخصي بين أعضاء المجموعة.

__ تقترب درجة الثقافة و الناحية العلمية و الفكرية للمجموعة.

__ النزعة الإجتماعية لدى أعضاء الجماعة.

• الرضا عن النواحي الإجتماعية:

__ تحث المشكلات الإجتماعية الموظف و مساعدته في حلها.

__ توفير رعاية صحية و وسائل الإنتقال المناسب للعاملين. (أحلام، 2017\2018، الصفحات 57-58)

المبحث الثالث: العوامل المؤثرة و قياس و نظريات الرضا الوظيفي

المطلب الأول: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

هناك العديد من العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي و التي تسهم اسهاما مباشرا و غير مباشرا في خلق الرضا الوظيفي و

تحديد مداه، و يمكن تصنيف هذه العوامل الى:

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للرضا الوظيفي

- العوامل الشخصية: هناك العديد من العوامل الشخصية و التي تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة و التي ترجع الى الشخص نفسه و من هذه العوامل:

1- الخصائص البيوغرافية: و تشمل المتغيرات التي يمكن تعريفها و الحصول عليها ببساطة من سجلات الافراد مثل: العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية، مدة الخدمة، و نوضحها في ما يلي:

__العمر: دلت الابحاث عن وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين السن و درجة الرضا الوظيفي فكلما زاد عمر الفرد كلما زادت درجة رضاه عن العمل و يرى البعض ان السبب في ذلك ربما يكون في ان طموحات الموظف في بداية عمره تكون مرتفعة و بالنالي لا يقابلها في اغلب الحالات الحاجات التي يسبقها الواقع الفعلي للوظيفة و يتسبب ذلك في عدم الرضا الوظيفي و لكن مع تقدم العمر يصبح الفرد اكثر واقعية و تنخفض درجة طموحاته و يرضى بالواقع الفعلي و يترتب على ذلك زيادة الرضا الوظيفي.

__الجنس: من اكثر القضايا المثيرة للجدل في ما اذا كان مستوى اداء النساء هو في نفس مستوى اداء الرجال حيث تشير الدراسات الى ان هناك القليل من الاختلافات الفردية بين النساء و الرجال و المؤثرة على اداء العمل حيث توصلت الافتراضات بعدم وجزد اختلافات اساسية في انتاجية العمل بين الرجال و النساء و بنفس الاسلوب فانه لا توجد دلائل تشير الى ان الجنس يؤثر على الرضا عن العمل، و من بين القضايا التي تظهر انها تؤدي للاختلافات بين الجنسين بشكل خاص حينما يكون لدى العامل اطفال في سن الدخول للمدرسة هو تفضيلات جداول العمل حيث ان الامهات العاملات يفضلن العمل الجزئي و جداول عمل مرنة و ذلك للقيام بواجباتهن العائلية

__ الحالة الاجتماعية: بالرغم من قلة الدراسات والاستنتاجات حول تأثير الحالة الاجتماعية على الرضا الوظيفي فقد اكدت بعضها بان الموظفين المتزوجين هم اكثر رضا عن العمل مقارنة بزملائهم الغير متزوجين بالاضافة الى عدد الابناء فكلما زاد عدد الابناء كلما زادت لديهم المسؤوليات الاسرية مما يزيد من اهمية العمل بالنسبة لهم و بالتالي زيادة الرضا الوظيفي لديهم و هناك عامل اخر يرتبط بهذا الموضوع هو ان الدراسات لم تتم فيما يتعلق بالحالات الاخرى الى جانب العزوبية والزواج فهل ان المطلقين و الارامل يختلف ادأؤهم للعمل و تختلف درجة رضاهم الوظيفي .

__مدة الخدمة: تعرف مدة الخدمة بانها الفترة الزمنية للبقاء في عمل معين و تشير الدلائل ان مدة خدمة الموظف تعتبر العامل الاكثر ثباتا في توقع الرضا عن العمل مقارنة بالعمر.

و هناك دلائل واضحة تشير الى وجود علاقة قوية موجبة بين الرضا الوظيفي و سنوات الخدمة بحيث كل ما زاد عدد سنوات الخدمة زاد الرضا الوظيفي عند الموظف.

2- القدرة: لكل فرد نقاط قوة و نقاط ضعف فيما يتعلق بقدرته على العمل، و هذا يعني عدم تساوي الافراد في قدراتهم، ويقصد بالقدرة هي “ طاقة الفرد لانجاز مهام مختلفة في العمل و تشمل القدرة نوعان:

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للرضا الوظيفي

• القدرات الذهنية: و هي قدرات ترتبط بالقدرة على اداء مختلف المهام الذهنية و تتفاوت الحاجة الى هذه القدرات باختلاف الوظائف الخاصة بالنسبة لمستويات الادارة العليا التي تتطلب اتخاذ قرارات تستند على تحليل المعلومات والتفكير بعناية ومن هذه القدرات (الذكاء، القدرات اللفظية والتعبيرية، القدرة على الاستنتاج و الاستقراء، السرعة الادراكية، قابلية الحساب، الذاكرة)

• القدرات البدنية: تشير الى القدرة على اداء المهام البدنية المختلفة و من اهمها في مجال الاداء في العمل ما يرتبط بالقوة اي القدرة على بذل قوة عضلية في المهام المختلفة و ما يرتبط بالمرونة و هي القدرة على الانهماك في المهام البدنية مثل (قوة التحمل، التوازن، التنسيق البدني، المرونة) .، و تلعب هذه القدرات دورا رئيسيا في كثير من الوظائف لذا يجب اخذها في الاعتبار الافراد و المنظمات.

3- الشخصية: يمكن فهم الشخصية الانسانية على انها مجموعة الخصائص التي يتميز بها الشخص و هي التي تحدد علاقة الفرد بكافة الافراد المتعاملين معه و هي تحديد استجابته في المواقف التي تواجهه و كلما كانت استجابته لهذه المواقف عالية كلما كانت درجة رضاه الوظيفي كبيرة.

تعتبر الشخصية من المتغيرات الذاتية المتعلقة بالفرد ذاته والتي تؤثر في سلوك الفرد و تصرفاته و يرى العلماء السلوكيين بان فهم الشخصية الادمية امر ضروري و حيوي لتفسير سلوك الفرد و المساعدة على التنبؤ بهذا السلوك و من هنا لا بد ان يتوافر لدى المدير تفهم واضح لشخصيات الافراد الذين يعملون معه ليتمكن من توجيههم و تحفيزهم و تشجيعهم و الاستفادة منهم بكفاءة و فعالية في تحقيق اهداف المنظمة .

التعلم هو ” اي تغيير نسبي في السلوك الذي يظهر نتيجة الخبرة “ و بذلك يمكن القول بان التغيرات في السلوك تشير الى التعلم و هناك تعريف اخر للتعلم على انه “ اكتساب المعرفة و تكوين المفاهيم من اجل استخدامها لحل المشكلات العملية التي تعترض الانسان في حياته “ و التعلم عملية على عكس التعليم حيث ان التعليم هو عملية مستمرة مدى حياة الانسان، فالفرد يتغير بصفة مستمرة و يكتسب مهارات و معارف جديدة و مهارات متجددة.

و قد توصلت عدة اجاث الى ان الفرد الاكثر تعلما يكون اقل رضا تن قمله من الفرد الاقل تعلما و يرجع ذلك الى ان طموحات الفرد الاكثر تعلما تكون مرتفعة مقارنة بطموحات الفرد الاقل تعلما.

-القيم: تلعب القيم دورا اساسيا في توجيه و تحديد السلوك الانساني و يختلف الفراد في القيم التي يؤمنون بها وفق العديد من المتغيرات فالبعض يعتقد بقيم المال و البعض يعتقد بقيم العدالة الاجتماعية و البعض الاخر يعتقد بقيم خدمة المجتمع و الاخرين و هذا بطبيعة الحال يؤثر الى حد كبير على رضا الفرد عن العمل.

6-الاتجاهات: يمكن تحديد مفهوم الاتجاهات بأنها مشاعر الفرد نحو الاشياء و الحوادث و الاشخاص و يمكن ان تكون تلك المشاعر ذات ابعاد سلبية او ابعاد ايجابية نتيجة خبرات الفرد المتراكمة و خياراته السابقة، و تلعب الاتجاهات دورا اساسيا في بناء

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للرضا الوظيفي

السلوك التنظيمي للفرد و التأثير عليه من ابعاده و صورته المختلفة و لعل الرضا عن العمل هو احد صور اتجاهات الفرد نحو عمله في المنظمة التي يعمل فيها.

7-الدافعية: لا تزال الدافعية محور اهتمام المديرين في المنظمات المختلفة و الذين يسعون باستمرار لتحقيق انتاجية اعلى و تحسين مستوى الاداء و تقليص معدل الدوران الوظيفي و معدل التغيب عن العمل، فكما هو معروف بان الدافعية عبارة عن قوة داخلية تستثير حماس الفرد و تشكل سلوكه باتجاه معين لتحقيق هدف او لإشباع حاجة معينة فسيولوجية او نفسية فهكذا الدافعية تمثل نقطة انطلاق في الشعور بالنقص او حاجة معينة و هذا يسبب حالة من التوتر و القلق و عدم الارتياح لدى الفرد مما يحثه على اقدام على سلوك معين لتخفيف حالة التوتر هذه، فإذا ما نجح في ذلك زالت حالة التوتر و اذا ما وقف عائق امام تحقيق ذلك يصيب الفرد بالإحباط و خيبة الامل و بالتالي لا يتحقق الرضا الوظيفي لذلك تعتبر الدافعية من اكثر العوامل الفردية تأثيرا على مستوى الرضا الوظيفي للفرد.

و بصفة عامة نلاحظ انه من الصعب التحكم في العوامل الشخصية و استخدامها لتحسين درجة الرضا الوظيفي للفرد و انما قد تكون ذات فائدة عند اختيار الفرد للوظيفة. (رمضان، 2004، صفحة 32)

● مجموعة العوامل المرتبطة بجماعة العمل:

تتمثل العوامل المرتبطة بجماعة العمل بالنقاط التالية:

1-العلاقة مع الرؤساء: اشارت نتائج الدراسات التي اجريت على نمط الاشراف الذي يتبع الرئيس مع مرؤوسيه الى وجود علاقة بين نمط الاشراف و الرضا الوظيفي فالدراسات التي اجرتهام جامعة ميشيغان تشير الى ان المشرف الذي يجعل من العاملين تحت اشرافه محور اهتمامه باهتمامهم بهم و تفهمهم لهم يكسب ولاءهم و يحقق رضا عال عن العمل بينهم، اما المشرف الذي يقتصر اهتمامه على الانتاج و يعتبر المرؤوسين ادوات للانتاج فانه يثير مشاعر عدم الرضا بينهم و تنفق جامعة اوهايو مع النتائج السابقة.

2-زملاء العمل: ان اثر جماعة العمل على الرضا يتوقف على مدى قوة حاجة الانتماء لدى الفرد فكلما زادت قوة هذه الحاجة كلما كان اثر التفاعل مع جماعة العمل على درجة رضا الفرد كبيرا.

و لزملاء العمل اثر على رضا الفرد عن عمله او نفوره منه فكلما كان تفاعل الفرد مع زملاء العمل يحقق تبادل منافع بينه و بينهم كلما كان زملاء العمل مصدرا للرضا، اما اذا كان تفاعل الفرد مع الاخرين يخلق لديه توترا يعوق وصوله لأهدافه كان زملاء العمل سببا لاستياء الفرد من عمله. ان حياة الفرد تساعد في تشكيل اتجاهات معينة تجاه مواقف معينة و تكون هذه الاتجاهات المتكونة لدى افراد الاسرة متأثرة بالوالدين و كذلك الاصدقاء و جماعات الزمالة في العمل كلهم يؤثرون في تكوين الاتجاهات من خلال اعتناق الافراد لقيم و مبادئ الجماعة حتى يكونوا مقبولين فيها.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للرضا الوظيفي

3-تقدير الآخرين: يسعى الكثير من الافراد الى تقدير و احترام الاخرين من خلال التحاقهم بالعمل مقابل ما يقدمونه من جهد و خدمات و اكدت نتائج العديد من الدراسات ان الفرد قد خلق ليعمل و يشعر بأنه منتج في المجتمع الذي يعيش فيه و لكي يتوفر لديه هذا الشعور يجب ان تتوفر لديه العديد من العوامل التي تدفعه الى الرضا عن عمله و غياب هذه العوامل او معظمها يؤدي الى شعور الفرد بالإحباط و من ثم ينخفض حبه للعمل و عدم شعوره بالولاء و انتماءه للعمل مع ما يتبعه من اثار سلبية تتأثر بها التنظيمات و تحد من فاعلية الاداء و تحقيق الاهداف. كما ان هناك دليل واضحاً على ان اعطاء الفرص للعاملين في المشاركة في اتخاذ القرارات و اتباع اللامركزية في اتخاذها و تبسيط الاجراءات و تحسين نظم الاتصال تؤدي الى مستوى افضل من الرضا بين العاملين.

● مجموعة العوامل المرتبطة بالمؤسسة:

تمثل مجموعة العوامل المرتبطة بالمؤسسة بالنقاط التالية:

1- الاجور و المكافآت المادية: المتفحص للمدارس الادارية يجد ان كل المدارس قد اعطت اهتماما كبيرا للحوافز المادية، حتى المدارس السلوكية التي ركزت على الحوافز الغير مادية لم تنقص من اهمية و دور الحوافز المالية في تحفيز الفرد و توجيهه و ترجع اهمية الاجور و المكافآت المادية التي يحصل عليها الفرد لأنه وسيلة تشبع أكثر من حاجة لدى الفرد، فهي تشبع حاجياته الفسيولوجية و تحقق الشعور بالأمن و الامان و توفر له مكانة اجتماعية، كما ينظر اليها كرمز لتقدير المؤسسة لأهميته. للأجر او الراتب تأثير على معنويات العاملين و درجة رضاهم اذ كلما ارتفع الاجر زادت درجة الرضا العاملين و يعزى ذلك الى مدى اشباع حاجات العامل المتعددة و ارضاء طموحاته و رغباته مقارنة بما يريد من عمله و ما يحصل عليه.

2-عدالة العائد: اوضح ادمز بان الفرد يقارن معدل عوائده المستلمة قياسا بمدخلاته و مهاراته و قابليته، خبراته و مستوى تعليمه... الخ مع معدل عوائد الافراد الاخرين قياسا بمدخلاتهم و ان نقص معدل ما يستلمه الفرد عن معدل ما يستلمه غيره يشعره بعدم العدالة و تكون النتيجة الاستياء و عدم الرضا ، يتوجب على الادارة وضع انظمة عادلة و غير متحيزة للتعامل مع العاملين من حيث المكافآت و العقوبات و الاجور و الترقيات و التدريب... الخ الامر الذي يبعث الارتياح في نفوس العاملين و يحفزهم على زيادة انتاجيتهم.

3-ظروف العمل: و هي العوامل التي تتعلق بظروف العمل الطبيعية و المادية داخل المؤسسة التي يعمل بها الفرد حيث تؤثر ظروف العمل المادية من تهوية، إضاءة، رطوبة، الحرارة، الضوضاء على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل، و لذلك فان الظروف البيئية الجيدة تؤدي الى رضا الافراد عن بيئة العمل.

4-المزايا و الخدمات: الامتيازات الوظيفية من أكثر الاساليب جذبا للموظفين و قد بدأت بعض المؤسسات الفاعلة تتنافس على افضلها مثال ذلك: الهدايا، الزواج، الولادة، المبادرات الاجتماعية.. و تقدم بعض الشركات رحلات غداء او عشاء برية و بحرية و غيرها لجميع طاقم الموظفين، و ان كنت مسؤولا لا تعزل موظفك بعيدا عن زملائهم ذلك لان الانسان بطبعه يأنس بالانتماء.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للرضا الوظيفي

5- فرص التقدم و الترقية: عندما يشعر الانسان بان اهدافه تتحقق فان ذلك يأخذه الى مزيد من التعلق بالمؤسسة التي يعمل فيه، و التقدم و الترقية من العناصر المتعلقة بتأمين مستقبل الموظفين و الاستقرار الوظيفي و مقدار الاجر الذي يحصل عليه و مدى تلبيةه للحاجات الشخصية و تناسبه مع حجم العمل الذي يؤديه الموظف و كذلك تستمر هذه العوامل على الفرص المتاحة للترقي و مدى توافر الفرص للتطور الوظيفي.

6- تدريب العاملين: يلعب التدريب دورا اساسيا في تنمية المهارات البشرية التي تعتبر من اكثر الاستثمارات نجاحا في تحقيق الانجاز المستهدف لاسيما و ان زيادة الكفاءة و الفاعلية لدى الأفراد لا تتحقق إلا من خلال تشجيع الأفراد على إعتتماد البرامج التدريبية و التطويرية و رفع الروح المعنوية لهم حتى يشعر العامل بأن الإدارة تحرص عليه و تتمسك به لكفاءته و ذلك عن طريق تدريبه المتكرر على ما هو جديد أو ضروري يساهم في زيادة ثقته بنفسه و بالمنشأة و زيادة الرضا الوظيفي.

7- الإستقرار في العمل (الأمن الوظيفي): إن الشعور بالإستقرار الوظيفي هو أحد أهم الركائز التي تغرس في الموظف الولاء الراسخ للجهة التي يعمل فيها فلو عرض عليه عرض وظيفي مغري ليترك وظيفة يهدده فيها مديره بطريقة غير مباشرة بإمكانه الإستغناء عن خدماته أو تكليفه بأعمال تافهة فهل سيتردد لحظة في قبول العرض؟! الإستقرار و الأمن الوظيفي يمثل مختلف أبعاد الضمان الإجتماعي و الصحي و منافع الوظيفة حيث تخلق إستقرار نفسيا و تساهم برفع الروح المعنوية و زيادة الرضا الوظيفي تؤدي إلى تحسين الأداء و زيادة الإنتاجية و النوعية.

8- محتوى العمل و تنوع المهام: يمثل محتوى العمل و ما يتضمنه من مسؤولية و صلاحية و درجة التنوع في المهام أهمية للفرد عندما يمنح صلاحيات لإنجاز عمله و لذلك يرتفع مستوى رضاه عن العمل أن هذه النتيجة متوافقة مع نظرية هيرزبرغ فيما يتعلق بالعوامل الدافعة و تطبيقاتها المتمثلة بالاثراء الوظيفي و من جهة اخرى يرغب الأفراد ذوي الحاجات العليا في منحهم الإستقلالية و توفير بعض العناصر الأخرى للإثراء الوظيفي كالتغذية الراجعة و إناطة مهام متنوعة متحدية لهم و لذلك فإن إشباع هذه الرغبة من خلال إعادة تصميم الوظائف تؤدي إلى رفع معدلات الرضا الوظيفي لديهم.

9- السياسة الوظيفية: السياسات التي تتسم بالمرونة و درجة الاستجابة الكبيرة لأي ظرف سواء في الإطار الداخلي أو الخارجي لبيئة العمل يجب أن تتصف هذه السياسات بالإستقرار و الثبات النسبي لأن من شأنها تدعيم و تعزيز الثقة و الارتياح لدى العاملين و رفع الروح المعنوية لهم بالأداء الجيد لذلك تعد هذه السياسات من أكثر الأجواء التنظيمية أثرا على الأفراد و الجماعات و المنظمة على حد سواء في زيادة مستوى الرضا الوظيفي.(السقا، 2009، صفحة 16)

المطلب الثاني: قياس الرضا الوظيفي.

على الرغم من أن الأفراد لديهم العديد من المواقف تجاه وظائفهم إلا أنه ليس من السهل تقييم ذلك ليس فقط لأننا لا نستطيع أن ندرك الموقف المباشر و لكن لأننا لا نستطيع أن نستنتج بدقة أسلوب العمل على أساس سلوك الأفراد لذلك معظم الأحيان

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للرضا الوظيفي

تعتمد على ما يقوله الأفراد لنا لنحدد مواقفهم و سلوكهم و طبعا كذلك فقد طور العلماء العديد من المقاييس لقياس الرضا الوظيفي منها:

محتوى الوصف الوظيفي: و هو مقياس وصفي لقياس الرضا الوظيفي من خلال استجابة الافراد على إستبانة تحتوي علمجموعة من الأسئلة. و هذه الأسئلة تغطي خمسة أبعاد و هي:(العمل نفسه، الأجور، فرص الترقية، الإشراف، العلاقات مع زملاء العمل) مقياس مانسوتا للرضا الوظيفي: و هو مقياس يعتمد على مدخل مختلف من المقياس السابق و ذلك من ملال إظهار المستجيب للمدى الذي تحققة عناصر معينة مثل:(الأجور، فرص الترقية) للرضا الوظيفي أو عدم الرضا، و يتم ذلك من خلال إعطاء المستجيبينقاط لكل عنصر والدرجات المرتفعة تعني الرضا.

مقياس الرضا عن الأجر: و هو مقياس يعني بشكل أساس بمواقف و ردود أفعال العاملين تجاه الأجور و هذا مقياس يهتمبقياس مدى رضا العاملين تجاه (مستويات الأجور، العلاوات، المميزات الإضافية للأجور، نظم الأجور)(15) (العطوي، 2004، الصفحات 61-62)

المطلب الثالث: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي.

هناك العديد من النظريات التي تفسر الرضا أو عدم الرضا و تنطلق تلك النظريات من أسس و فلسفات مختلفة فمنها ما يقوم على أن الحوافز المادية هي الأساس في زيادة الإنتاجية و الرضا الوظيفي ومنها ما يهتم بدور العلاقات الإنسانية في إتجاهات العاملين نحو الوظيفة و تنقسم نظريات الرضا الوظيفي إلى مجموعتين هي: نظريات المحتوى و نظريات التفاعل.

أولا: نظريات المحتوى: تهتم بالمتغيرات التي تؤثر على سلوك العامل في مجال العمل و التي يؤدي وجودها إلى أحداث السلوك و تحديد درجة ثباته و تحاول توضيح الحاجات التي تدفع الفرد إلى العمل و الرضا و الإنتاج و هي:

1- نظرية هرم الحاجات لماسلو: قام عالم النفس أبراهام ماسلو بتفسير سلوك الإنسان على أساس حاجاته الإنسانية و طبعا لهذه النظرية فإن الحاجات الغير مشبعة تصبح المحدد الرئيسي لسلوك الفرد لحين إشباعها فهي تؤدي إلى عدم إتران الفرد و تدفعه إلى الإتيان بسلوك يؤدي إلى خفض حالة التوتر هذه و إعادة حالة التوازن الداخلي و لايزول التوتر إلا بإشباع الحاجة و الحاجات المهمة في أي وقت من الأوقات تكون الحاجات الغير مشبعة و لا يستطيع أحد أن يرقى إلى إشباع حاجة من الحاجات الأخرى إلا عن طريق إشباع الحاجات الأهمم الأقل أهمية و فقا للتسلسل الهرمي فمثلا عدم إشبع الحاجات الدنيا فسيولوجية يجعلها الأهم من الحاجات العليا حتى ينم إشباعها ثم يرتقي الفرد في درجات سلم الحاجات ليصبح الحاجات تبعا لتسلسلها.

تركز على درجة إشباع حاجات الفرد الأساسية حسب ترتيبها على سلم هرمي مقسم إلى 5 فئات: الحاجات الفسيولوجية (الوظيفية)، الحاجة إلى الأمن، الحاجة إلى الحب و الإلتناء، الحاجة إلى الإحترام و التقدير، الحاجة إلى تحقيق الذات، و قسم ماسلو الحاجات الإنسانية إلى 5 مستويات و وزعها على النحو التالي: الحاجات الأساسية العضوية و تسمى أحيانا الفسيولوجية

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للرضا الوظيفي

أو الطبيعية كحاجات المأكل و المشرب و السكن و الراحة و هي أدنى تنظيم للحاجات الإنسانية، الحاجة إلى الأمن و هي الحاجات التي تتعلق بحماية الفرد من الأذى الجسدي و النفسي و ضمان الدخل و المحافظة على مستوى معيشي لائق، الحاجة إلى الإنتماء و تمثل الحاجة لمشاركة الآخرين و التفاعل الاجتماعي و الحاجة إلى الصداقة و الحب و العطف و القبول من الآخرين و تعتبر الحاجات الاجتماعية نقطة الإنطلاق نحو حاجات أعلى و بعيدا عن الحاجات الأولية، الحاجة إلى الإحترام و تقدير الذات كالحاجة إلى الإحترام و التقدير من الآخرين و التميز عنهم و يقول ماسلو أن هذه الحاجة تأتي عقب إشباع الحاجات الثلاثة السابقة، الحاجة إلى تحقيق الذات و تمثل الحاجة إلى تحقيق الأهداف و الطموحات التي يرغبها الفرد في الحياة و تعد هذه الحاجة أعلى مستوى في تنظيم ماسلو الهرمي للحاجات.

يرى الباحث بأن ماسلو قد أعطى مفهوما عاما عن الدوافع الخاصة بالنفس البشرية ساعد في لفت الإنتباه إلى تفسير سلوك الفرد بصورة إجمالية الأمر الذي أدى ببعض الباحثين إلى إستخدام نظريته في دراسة الرضا الوظيفي.

2/ نظرية العاملين لهيرزبرغ: تركز على تحديد العوامل المسببة للرضا أو عدم الرضا الوظيفي و يرى أن هناك عاملان يرتبطان بالرضا الوظيفي هما: العوامل الدافعة الداخلية و تشكل تلك الجوانب من العمل التي في حال وجودها تشبع حاجات العاملين للنماء النفسي و هذه غالبا ما تكون واقعة ضمن العمل أو كامنة في داخله و التي في كالة توافرها في موقف العمل و بشكل ملائم و إيجابي تؤدي بالضرورة إلى الشعور بالرضا و القناعة لدى العاملين و لكن غيابها أو عدم ملائمتها لا يؤدي بالضرورة إلى الشعور بالترحم و يمكن حصر العوامل الدافعة في الإنجاز و التقدير و العمل نفسه و المسؤولية و تلقي أي فرص الترقية و تغير المكانة و إحتمالية النماء فجميع هذه العوامل تعتبر عوامل داخلية لها أثرها على الدافعية و على الإحساس بالرضا و القناعة في العمل.

العوامل الصحية و الخارجية و هي التي تتعلق ببيئة العمل مثل السياسة و الأنظمة، المنظمة و الإشراف و العلاقة بين الرؤساء و الزملاء و الرواتب و ظروف العمل و الأمن الوظيفي و الحالة الاجتماعية و يرى الطويل أنه في حالة عدم توفر هذه العوامل أو عدم ملائمتها في الوسط الوظيفي فإنها تسبب شعورا بالاقناع و اللارضا و لكن توفرها بشكل عام لا يشكل بالضرورة و شعورا بالرضا و القناعة.

أهم النظريات في مجال الرضا الوظيفي و التي ظهرت كنتائج لدراسة هيرزبرغ و آخرون (1957) التي تم فيها دراسة عوامل الرضا لدى عينة مكونة من (200) مهندس و محاسب و أثبتت النتائج أن عوامل الرضا مرتبطة بعوامل تتعلق بالعمل نفسه أي أنها عوامل داخلية أطلق عليها العوامل الدافعة و هي التي تدفع الفرد و تقوده إلى العمل و تشمل طبيعة العمل و الإنجاز، التقدم الوظيفي، المسؤولية و التقدير و توفر هذه العوامل يؤثر في وجود درجة عالية من الرضا عن العمل إلا أن عدم توفرها لا يؤدي إلى الشعور بعدم الرضا أي أن وجود أي عامل من هذه العوامل سيرضي و يحفز العاملين و أن غياب هذه العوامل لا يؤدي إلى عدم التحفيز أو عدم الرضا في حين أن مشاعر عدم الرضا مقترنة ببيئة العمل و هي العوامل الخارجية و قد أطلق عليها العوامل الصحية و هي تتمثل في: الأجر، الأمان، ظروف العمل المادية أو الوقائية، العلاقات الاجتماعية، الأشراف و المكانة الاجتماعية، هذه العوامل غير محفزة أي أن وجودها لا يدل بالضرورة إلى الرضا الوظيفي و لكن غيابها سيؤدي بالضرورة إلى عدم الرضا.

يرى الباحث أن الرضا عن العمل عامل عام يمثل محصلة العديد من المشاعر المتعلقة بالعمل مثل الرضا عن الأجر و محتوى العمل و الإشراف و جماعة العمل و الرضا عن فرص التقدم الوظيفي و هذه المشاعر تتدرج من الإستياء الشديد إلى السعادة الكبيرة و الرضا و قد ذهبت غالبية الدراسات إلى ذلك

3/ نظريات التفاعل: تعتمد على تفسير المتغيرات الضرورية لإختيار الفرد للعمل فهي تهتم بتوضيح العوامل الأساسية التي تؤثر في العامل و في درجة رضاه عن عمله و نظريات التفاعل ترى الرضا الوظيفي على أنه تقييم الشخص لحاجياته و توقعاته و علاقة ذلك بما تتيحه له وظيفته و تنقسم إلى نظريتين:

- نظرية العدالة و المساواة: قدم هذه النظرية آدمز و ألقى الضوء على العلاقة بين الرضا الوظيفي و المساواة و يرى آدمز أن كل فرد لديه توقع معين عن نتائج العمل الذي يقوم به فالرضا عن العمل يحدث عند تحقيق المساواة بين نسبة الجهد المبذول من قبل العامل و النتائج التي يحصل عليها أما عدم الرضا فيكون عندما يدرك العامل عدم العدالة بين الإثنين و يفترض آدمز أن الفرد يقارن نفسه بزملاءه في نفس الوضع الوظيفي و يشعر بالرضا عن عمله إذا شعر بالمساواة، يشير ريجيو (1990) إلى أن هذه النظرية تنظر للعاملين كما لو كانوا مدفوعين برغبة في الحصول على معاملة عادلة و منصفة، أي أنهم إذا شعروا بالإنصاف في المعاملة فإنهم سيظهرون دافعية عالية و أداء متميز أثناء مزاولتهم العمل.

- نظرية التوقع: يكمن جوهرها في أنها سلطت الضوء على أهمية فهم الأهداف الفردية للعاملين إرتباط الأداء مع المكافآت و إرتباط المكافآت مع إشباع رغبات و طموحات الأفراد العاملين و أهدافهم، تعتبر من أكثر النظريات شيوعاً قدمها فروم الذي يرى أن سلوك الفرد في مجال العمل يمكن تفسيره على أساس أن الفرد يعمل إذا توقع أن عمله سيؤدي إلى تحقيق نتائج معينة تمكنه من إشباع حاجاته الغير مشبعة، فالإنسان يقدر درجة رضاه أو عدمه عن الوظيفة أو العمل من خلال تقييمه مدى إيجابية النتائج التي تحققها هذه الوظيفة من أجل ترقية ظروف العمل و غيرها فالفرد يبذل من الجهد إلى الحد الذي يعتقد أنه كاف لتحقيق أهدافه و أن قوة دافعية الفرد لبذل الجهد تعتمد على مدى قناعته بأن هذا الجهد سيؤدي لتحقيق أهدافه و مدى مناسبته للمكافئة التي سيحققها و علاقتها بإشباع رغباته و طموحاته، و يرى فروم أن الرضا الوظيفي هو عملية إرتباطية بين الأداء الفعلي للشخص و المكافأة الحقيقية التي يحصل عليها الفرد مقابل هذا الأداء، و تشير هذه النظرية إلى أن الحوافز المادية و المعنوية بما فيها من رواتب و علاوات و ترقيات إذا كانت تسير وفق نظام معين و وفق ما هو متوقع لدى الفرد فإن ذلك سيؤدي به إلى الرضا الوظيفي، أما إذا كانت تسير خلاف ما كان يتوقعه فإن ذلك سيؤدي إلى عدم الرضا.

- نظرية الإدارة العلمية: روادها تاييلور و فيبر و فايول إهتمت بالحوافز المادية بإعتبارها الحافز الوحيد المحقق للرضا عن العمل و يؤخذ على هذه النظرية إهمالها للجوانب الإنسانية و إهتمامها بالدوافع المادية.

- نظرية القيمة: يرى أدوين لوك أن المسببات الرئيسية عن العمل هي قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات القيمة و المنفعة العالية لكل فرد على حدى و أنه كلما إستطاع العمل توفير العوائد ذات القيمة للفرد كلما كان راضياً عن

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للرضا الوظيفي

العمل، و إن العوائد التي يرغبها الفرد ليست تماما هي الموجودة في نظرية تدرج الحاجات لماسلو، و إنما تعتمد بالدرجة الأولى على إدراك و شعور كل فرد على حدا لما يوده من عوائد يرى أنها تناسب وظيفته و مستواه الاجتماعي و تناسب رغباته و اسلوبه في الحياة.

- نموذج لولر: يرى لولر أن العمليات النفسية التي تحدد الرضا الوظيفي عن العمل تقريبا واحدة و ذات عللقة بثلاثة أبعاد بالنسبة للعمل الوظيفي تتدرج كما يلي:

1/ الراتب

2/ الإشراف (المديرين و علاقتهم و أنماطهم القيادية)

3/ الرضا عن العمل و محتوى الوظيفة كالأإنجاز و المسؤوليات و الصلاحيات

- نظرية التعزيز و تدعيم السلوك: من أهم رواد النظرية في مجال السلوك التنظيمي سكرت و محور هذه النظرية العلاقة بين المثير و الإستجابة و ترى أن سلوك الإنسان على نحو معين هو الإستجابة لمثير خارجي و السلوك الذي يعزز بالمكافأة يستمر و يتكرر، بينما السلوك الذي لا يعزز سيتوقف ولا يتكرر و تتفاوت فعالية المثير في إحداث السلوك المرغوب فيه عند الأفراد حسب عدد مرات التعزيز الالذي تصاحب ذلك السلوك و على قوة التأثير الذي يتركه و على إقتران التعزيز بالإستجابة و من وجهة نظر سكرت فإن المكافآت هي المعززات التي تهدف إلى إستمرار إثارة السلوك الإيجابي عند الأفراد و لكن ما يعتبر معززا للفرد قد يكون غير ذلك لفرد آخر.

إعتمد سكرت على أسلوب تعديل السلوك التنظيمي في نظرية التعزيز الذي يركتت على أن الأفراد يسلكون الطرق التي يرونها أنها تؤدي بهم إلى تحقيق مكاسب شخصية و أن السلوك الإنساني يمكن تشكيله و تحديده من خلال التحكم بالمكاسب و العوائد و من أهم الإنتقادات الموجهة إلى نظرية التعزيز أعتبار أن السلوك الإنساني يحدد من قبل مثيرات خارجية و تجاهل الحاجات الداخلية و قيم الفرد و إتجاهاته في عملية التحفيز.

- نظرية الجماعة المرجعية: قدم هولين و بلود هذه النظرية عام 1968 و تفترض أن الجماعة المرجعية التي ينتمي إليها الفرد تشكل عاملا هاما في تفهم أبعاد الرضا الوظيفي لديه، فالفرد يقارن نفسه بجماعته المرجعية و ينظر هل هو يحصل على نفس المميزات التي يحظى بها أفراد جماعته أم لا، فإن كان الفرد أقل من جماعته المرجعية تكون النتيجة عدم الرضا و مما يؤخذ على هذه النظرية أنها لم توضح الكيفية التي يختار على أساسها الفرد جماعته المرجعية و لم تحدد المميزات التي تصلح للمقارنة و هذا يحتم تدخل شخصية الفرد في إختيار جماعته المرجعية و في كيفية مقارنة نفسه بها.

- نظرية التكيف الوظيفي: ثمة نظريات أخرى للرضا الوظيفي تم تطويرها بإستخدام مقياس مينيسوتا للرضا الوظيفي منها نظرية التكيف الوظيفي حيث قام كل من جرين و داوس و ويز عام 1968 بفرض هذه النظرية حيث أفاد بأن الرضا الوظيفي هو

محصلة التوافق أو التكيف الفعال ما بين حاجات الفرد التي تعززها دوافع الحاجة لتحقيق ذات في إطار نظام العمل، و يعتقد هؤلاء بأن بالإمكان الإستدلال على تأقلم الموظف مع وظيفته من خلال معرفة مدى التوافق بين شخصية الموظف في عمله و بيئة العمل.

● نظرية Z: أسست هذه النظرية من قبل العالم أوشي عام 1981 للإهتمام بالجانب الإنساني للعامل حيث لاحظ أن قضية إنتاجية العامل لن تحل صل من خلال بذل المال أو بعملية التطوير فهذه أمور لا تكفي دون تعلم إدارة الأفراد العاملين بطريقة تجعلهم يشعرون بروح الجماعة، و الأسس التي تقوم عليها النظرية ثلاثة هي: الثقة ، الحذق و المهارة أي الدقة وحدة الذهن و المهارة في التعامل، الألفة و المودة و هي الإهتمام بالآخرين و تكوين علاقات إجتماعية و صداقات للشعور بالأمن و الأمان.

بعد هذا العرض لبعض النظريات للرضا الوظيفي يلاحظ الباحث أنه لا توجد نظرية يمكن أن نقول عليها أنها شاملة و ذلك لأن كل نظرية من النظريات ركزت على جانب و أهملت جوانب أخرى، و الرضا الوظيفي يعتبر ناتج تفاعل بين الفرد و طبيعة العمل و بيئته بالرغم من تباينها إلا أنها إتفقت على أن إشباع الحاجات يبدأ من الأساس الذي هو الحاجة الفسيولوجية وصولاً إلى الحاجة لتحقيق الذات.(16) (طه، 2017)

الخلاصة:

بالرغم من تناول تعريف الرضا الوظيفي من عدة إتجاهات إلا أنها أجمعت على أنه حالة شعورية يحس به من خلال مهنته بكيانه و شخصيته و ذاته باعتبار العمل أهم جزء في حياة الفرد و مع مرور الوقت يكون مجموعة من المعارف و الخبرات حول عمله، و بناءا عليه يقوم بإشباع حاجاته النفسية.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

تمهيد :

بعد التطرق الى الفصلين النظريين من الدراسة ،وحتى تكون دراستنا واقعية ارتأينا أن ندعمها بدراسة تطبيقية نحاول فيها إسقاط الجانب النظري على الميدان العملي (دراسة حالة)، حيث تعتبر الدراسة الميدانية إسقاط لما جاء في الجانب النظري للبحث ولا يمكن القيام بهذه الدراسة دون إتباع اجراءات منهجية تسمح بتحديد الخطوات التي يجب المرور بها والمعلومات التي يجب الحصول عليها ,وسنحاول في هذا الفصل التطرق إلى الإطار الميداني للبحث من خلال عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية للمؤسسة- ميطح رابح للتمور -بسكرة- وذلك من خلال تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الاول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني : مراحل اعداد وتحليل الاستبيان .

المبحث الاول : التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

من خلال هذا المبحث سيتم التعرف على المؤسسة التي أجريت فيها الدراسة، وذلك من خلال التطرق الى نشأتها، عرض الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وفي الاخير التطرق الى عدد العاملين والموظفين داخل المؤسسة _ ميطح رابح للتمور - بسكرة .

المطلب الأول : نشأة مؤسسة ميطح رابح للتمور -بسكرة-

تأسست المؤسسة _ ميطح رابح للتمور _ بسكرة _ سنة 2011 ، و تقع المؤسسة بحي الواحات رقم 03 في مدينة طولقة ولاية بسكرة على مساحة إجمالية قدرها 2057.50 متر مربع حيث تقوم الشركة بإنتاج و تغليف و تعليب التمور بمختلف أنواعها و التصدير لمختلف الدول ، كما أن المؤسسة متحصلة على شهادة (FSSC22000 version 5) شهادة الأيزو للسلامة الغذائية من مكتب فيريتاس العالمي أي أن المؤسسة معتمدة عالميا و ذلك سنة 2019، يدير المؤسسة 62 عاملا مقسم ما بين عمال الإدارة و عمال المخبر كما يوجد بالمؤسسة قسم نسائي يعمل فيه أكثر من 50 موظفة و عاملة.

المبحث الثاني: مراحل إعداد وتحليل الاستبيان

سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى مختلف المراحل التي مررنا بها عند إعدادنا للاستبيان، وعرض نتائجه وتحليله.

المطلب الأول : تصميم الاستبيان

من اجل تصميم استبيان جيد مررنا بالمراحل التالية:

الفرع الاول : مرحلة إعداد الاستبيان

تم إعداد الاستبانة على النحو التالي :

-إعداد استبانة أولية .

-عرض الاستبانة على المشرف لتحقق من مدى مطابقتها لمتطلبات الدراسة .

-ثم القيام بتعديل الاستبانة حسب ملاحظات المشرف .

-عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين، والذين بدورهم قاموا بإعطائنا بعض الملاحظات.(أسماء المحكمين في ملحق)

-القيام بتعديل الاستبانة مرة أخرى حسب ملاحظات المحكمين والخروج بالشكل النهائي للاستبانة انظر الملحق(01)

-توزيع الاستبانة على أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة .

الفرع الثاني: تحديد الحجم الأصلي للعينة

تمت هذه الدراسة على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر-بسكرة-حيث تم توزيع 50 نسخة من الاستبيان ،على العاملين ،كما تم اختيار عينة الدراسة من مجتمع الدراسة بطريقة العينة العشوائية الطبقية ،وبعد استرجاع الاستبيان وفحصها وجدنا 40 استبانة صالحة تمت الإجابة عنها أي بنسبة 80% ، وعليه كان حجم العينة 40 فرد

الفرع الثالث: تحديد أقسام ومحاور الاستبيان

تم تقسيم الاستبيان إلى قسمين أساسيين هما:

القسم الأول: يتكون من أسئلة حول المعلومات الشخصية لأفراد العينة ويتضمن 4 فقرات حول:الجنس، السن، سنوات الخبرة ، المستوى التعليمي.

القسم الثاني: يتناول محاور الاستبانة حيث قسم إلى محورين كالتالي :

المحور الأول: تناول مجموعة من الأسئلة حول العدالة التنظيمية، ويتكون من 3 أبعاد وكل بعد يتضمن فقرات حيث يشمل المحور بأكمله 24 فقرة.

المحور الثاني : يتناول مجموعة من الأسئلة حول جودة الرضا الوظيفي يتضمن فقرات حيث يتكون المحور ككل من 26فقرة.

وقد كانت درجة الاجابة على كل فقرة مكونة من 5 درجات، أي الاعتماد على سلم ليكارت الخماسي (likert ,scale) لقياس الاستبيان، وذلك حسب التصنيفات الموضحة في الجدول(01):

الجدول رقم (01): سلم ليكارت الخماسي (likert ,scale)

| الدرجة | الاجابة | المتوسط المرجح |
|--------|----------------|------------------|
| 1 | غير موافق بشدة | من 1 الى 1.79 |
| 2 | غير موافق | من 1.80 الى 2.59 |
| 3 | محايد | من 2.60 الى 3.39 |
| 4 | موافق | من 3.40 الى 4.19 |

المصدر : من إعداد الطالبة

المطلب الثاني: تحليل نتائج الاستبيان .

من اجل تحليل نتائج الاستبيان تم الاعتماد على برنامج spss20 ومن خلال هذا المطلب سوف نتطرق الى أهم

| التعيين | الفئات | التكرارات F_i | النسبة |
|---------|--------|-----------------|--------|
| الجنس | ذكر | 10 | %25.0 |

النتائج المتوصل اليها.

الفرع الأول: تحليل المعلومات الشخصية.

ان وصف المعلومات الشخصية لعينة الدراسة تم تمثيلها في (4) أسئلة تحدف في مجملها لتوضيح بعض الامور التي تساعد

في تحليل النتائج فيما بعد والجدول التالي يوضح بتفصيل هذه الخصائص :

| | | | |
|-------|----|-------------------------|---------------|
| %75.0 | 30 | أثنى | السن |
| %55.0 | 22 | اقل من 30 سنة | |
| %35.0 | 14 | من 30 الى أقل من 40 سنة | |
| %7.5 | 3 | من 40 إلى أقل من 50 سنة | |
| %2.5 | 1 | أكبر من 50 سنة | |
| %57.5 | 23 | اقل من 5 سنوات | سنوات الخبرة |
| %32.5 | 13 | من 5 الى 10 سنوات | |
| %5.0 | 2 | من 11 الى 15 سنة | |
| %5.0 | 2 | أكثر من 15 سنة | |
| %50.0 | 20 | ثانوي فأقل | المؤهل العلمي |
| %22.5 | 9 | تقني سامي | |
| %17.5 | 7 | ليسانس | |
| %10.0 | 4 | مهندس أو ماستر | |

جدول رقم (02): المعلومات الشخصية لعينة الدراسة

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss20

من خلال الجدول رقم (02) نلاحظ مايلي : ان النسبة العالية للأفراد هي نسبة الاناث حيث بلغ عددهم 30 فرد اي بنسبة (75.0%) من أفراد العينة ، في حين بلغ عدد الذكور 10 فرد أي بنسبة(25%). من أفراد العينة اي ان الفئة أكثر سيطرة هي فئة الاناث مما يدل على معظم الموظفين داخل المؤسسة اناث أكثر منهم ذكور، وهذا يمكن أن يرجع حسب تحليلنا إلى طبيعة المهنة في حد ذاتها التي تعرف سهولة في أداء العمل و تتناسب مع المرأة أكثر منها للرجل.

يوضح من خلال الجدول إن أفراد العينة التي يتراوح أعمارهم أقل من 30 سنة هم الاكثر حيث بلغ عددهم 22 فرد أي بنسبة (55.0%)، ثم يليها أفراد العينة من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة والذي بلغ عددها 14 فرد بنسبة (35.0%)، ثم يليها أفراد العينة من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة والذي بلغ عددها 3 أفراد بنسبة (7.5%)، في المقابل كانت اقل نسبة للأفراد فما فوق 50 سنة والذي بلغ عددهم 1 فرد بنسبة (2.5%)، مما يدل حسب الجدول على ان (80%) من المستخدمين شباب دون 40 سنة .

نلاحظ أن أغلبية أفراد عينة الدراسة الافراد الذين مدة عملهم أقل من 5 سنوات بلغ عددهم 23 فرد بنسبة (57.5%)، ثم تليها الافراد الذين مدة عملهم من 5 سنوات إلى 10 سنوات حيث بلغ عددهم 13 فرد بنسبة (32.5%)، ثم الافراد الذين مدة عملهم من 11 الى 15 سنة حيث بلغ عددهم 02 فرد بنسبة (5.0%)، وفي الاخير الافراد الذين مدة عملهم أكثر من 15 سنة حيث بلغ عددهم 2 افراد بنسبة (5.0%)، مما يدل على وجود استقرار.

من جانب اخر نجد ان اغلبية أفراد العينة في المؤسسة ليس بحوزتهم شهادات جامعية، حيث احتلت المرتبة الاولى هذه الفئة وبلغ عددهم 20 فرد بنسبة (50%) من افراد العينة، ثم تليها افراد الذين بحوزتهم شهادة تقني سامي حيث بلغ عددهم 9 أفراد بنسبة (22.5%) من افراد العينة، وفي الاخير افراد العينة المتحصلين على شهادة ليسانس بلغ عددهم 07 افراد بنسبة (17.5%) من افراد العينة، و أخيرا أفراد العينة المتحصلين على شهادة مهندس أو ماستر بلغ عددهم 4 أفراد بنسبة (10.0%) من أفراد العينة.

الفرع الثاني : تحليل عبارات الاستبيان

سوف نحاول في هذه المرحلة تحليل عبارات الاستبيان من أجل استنتاج أهم النتائج التي تخص الدراسة ولكن قبل البدء في تحليل عبارات يجب حساب اولا معامل ثبات

1-معامل ثبات وصدق الاستبيان : من أجل قياس الاتساق بين الداخلي عبارات الاستبانة تم استخدام معامل "كرونباخ ألفا" والذي يعتبر احد الاختبارات الاكثر شيوعا واستخداما في مثل هذه الدراسات حيث أعطت نتائج التحليل الجدول التالي :

جدول رقم(03): اختبار معامل ثبات لكل عبارات القياس.

| معامل الصدق | معامل الثبات Alpha cronbach | عدد الفقرات | البيان |
|-------------|-----------------------------|-------------|------------------------|
| 0.935 | 0.876 | 24 | محور العدالة التنظيمية |
| 0.950 | 0.903 | 26 | محور الرضا الوظيفي |
| 0.968 | 0.938 | 50 | مجموع محاور الاستبيان |

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss20.

*القيمة المرجعية لمعامل الفاكرونباخ =0.60 اي 60% .

*معامل الصدق= الجذر التربيعي لمعامل الثبات

من الجدول رقم (03) نلاحظ ان معامل الاتساق الداخلي لأداة الدراسة يمتاز بدرجة كبيرة من الثبات والصدق وعليه فهو يحقق الشروط المطلوبة، لاعتمادها كوسيلة تحليل ميدانية حيث اخذ معامل ثبات نسيبال.8%) والتي تعتبر نسبة جيدة في المقياس، وتعكس درجة التجانس والاتساق الداخلي بين العبارات المختارة لقياس كل محور من محاور الاستبيان، كما ان معامل الصدق بلغ نسبة (96.8%) وهي نسبة جيدة جدا.

الفرع الثالث: نتائج تحليل عبارات الاستبيان

المحور الأول: الأطراف التشاركية.

الجدول رقم (04) : تحليل اراء المبحوثين لفقرات الجزء الأول: " العدالة الإجرائية "

| رقم العبارة | عبارات بعد "العدالة الإجرائية" | درجات الموافقة | | | | | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | اتجاه العام |
|-------------|--|------------------------|-----------|-------|-------|------------|-----------------|-------------------|-------------|
| | | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | | | |
| 01 | يتخذ مسؤولو المؤسسة القرارات المتعلقة بالعمل بأسلوب عادل | 00 | 04 | 00 | 28 | 08 | 4.00 | 0.784 | موافق |
| | | 00.0 | 10.0 | 00.0 | 70.0 | 20.0 | | | |
| 02 | تطبق القرارات الإدارية على جميع العمال بدون تفرقة بينهم | 00 | 02 | 03 | 27 | 08 | 4.03 | 0.698 | موافق |
| | | 00.0 | 05.0 | 7.5 | 67.5 | 20.0 | | | |
| 03 | يقيم المسؤول المباشر أدائي بعدالة | 00 | 03 | 01 | 30 | 06 | 3.97 | 0.698 | موافق |
| | | 00.0 | 7.5 | 2.5 | 75.0 | 15.0 | | | |
| 04 | نظام الترقية في المؤسسة يطبق وفق معايير عادلة | 00 | 01 | 07 | 26 | 06 | 3.93 | 0.656 | موافق |
| | | 00.0 | 2.5 | 17.5 | 65.0 | 15.0 | | | |
| 05 | يتسم نظام توزيع المكافآت في المؤسسة بالعدل و الإنصاف | 01 | 03 | 02 | 29 | 05 | 3.85 | 0.834 | موافق |
| | | 2.5 | 7.5 | 05 | 72.5 | 12.5 | | | |
| 06 | لا تتماطل الإدارة في حل مشاكلي داخل المؤسسة | 02 | 06 | 04 | 24 | 05 | 3.65 | 0.975 | موافق |
| | | 2.5 | 15.0 | 10.0 | 60.0 | 12,5 | | | |
| 07 | أكلف بمهام تتوافق مع قدراتي | 00 | 03 | 02 | 28 | 07 | 3.65 | 0.975 | موافق |
| | | 00.0 | 7.5 | 05 | 70.0 | 17.5 | | | |
| 08 | توجد في المؤسسة قوانين و أنظمة تسهل عملية الإنترام بها | 04 | 02 | 05 | 23 | 06 | 3.98 | 0.733 | موافق |
| | | 10.0 | 05 | 12.5 | 57,5 | 15.0 | | | |
| | | المتوسط الحسابي | | | | | 3.9094 | 0.42648 | موافق |

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss20

من خلال الجدول رقم (04) نلاحظ ان المتوسط الحسابي الاجمالي للإجابات على عبارات بعد العدالة الإجرائية بشكل عام بلغ (3.9094) بانحراف معياري(0.42648)، كما ان الاتجاه العام لإجابات افراد العينة لجميع العبارات اكتسبت طابع "موافق" ، كما ان متوسطات اجابات افراد العينة البحث تراوحت بين (3.65_4.03) و ان الانحرافات المعيارية تراوحت بين (0.656_0.975).

الجدول رقم (05) : تحليل اراء المبحوثين لفقرات الجزء الثاني: " العدالة التعاملية"

| رقم العبارة | عبارات بعد "العدالة التعاملية" | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | درجات الموافقة | | | | | العدد | % |
|-------------|--|-------------------|-----------------|-----------------|-------|-------|-----------|----------------|-------|---|
| | | | | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | | |
| 01 | يتعامل المسؤول معي باحترام | 0.549 | 4.18 | 09 | 30 | 00 | 01 | 00 | العدد | |
| | | | | 22.5 | 75.0 | 00 | 2.5 | .00 | % | |
| 02 | تشرح لي الإدارة مبررات القرارات التي اتخذت بالنسبة لوظيفتي | 0.800 | 3.77 | 04 | 27 | 06 | 02 | 01 | العدد | |
| | | | | 10.5 | 67.5 | 15 | 05 | 2.5 | % | |
| 03 | يتيح المسؤولون و المسيرون المجال للجميع لمناقشة القرارات قبل اتخاذها | 1.154 | 3.73 | 09 | 21 | 03 | 04 | 03 | العدد | |
| | | | | 22.5 | 52.5 | 7.5 | 10.0 | 7.5 | % | |
| 04 | يتسم سلوك المسؤولين و المسيرين بالإنصاف و العدالة بين جميع العماء | 0.847 | 4.00 | 10 | 24 | 02 | 04 | 00 | العدد | |
| | | | | 25.0 | 60.0 | 05.0 | 10.0 | 00 | % | |
| 05 | لدى المسؤول قناعة بأهمية حقوقي الوظيفية | 0.700 | 3.85 | 05 | 26 | 07 | 02 | 00 | العدد | |
| | | | | 12.5 | 65.0 | 17.5 | 05 | 00 | % | |
| 06 | يتعامل المسؤول بعدالة في حل الصراعات التي تنشأ بيني و بين زملائي | 0.768 | 4.02 | 10 | 28 | 02 | 01 | 01 | العدد | |
| | | | | 25 | 70.0 | 05 | 2.5 | 2.5 | % | |
| 07 | يتناقش المسؤول بصراحة بخصوص التعليمات الخاصة بوظيفتي مثلما يناقش زملائي أيضا | 0.656 | 4.07 | 10 | 28 | 02 | 01 | 01 | العدد | |
| | | | | 15.0 | 70.0 | 05 | 2.5 | 2.5 | % | |
| 08 | يتيح لي المسؤول فرص التواصل بخصوص إنشغالاتي مثل زملائي | 0.876 | 3.95 | 09 | 26 | 04 | 01 | 00 | العدد | |
| | | | | | 22,5 | 65.0 | 10.0 | 2.5 | % | |
| 09 | يحترم المسؤول آرائتي و إقتراحاتي بخصوص العمل | 1.008 | 3.60 | 05 | 22 | 07 | 04 | 02 | العدد | |
| | | | | 12.5 | 55.0 | 17.5 | 10.0 | 05 | % | |
| موافق | | 0.52953 | 3.9083 | المتوسط الحسابي | | | | | | |

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss20

من خلال الجدول رقم(05) نلاحظ ان المتوسط الحسابي الاجمالي للإجابات على عبارات بعد العدالة التعاملية بلغ(3.9083) بانحراف معياري(0.52953) ،ووفقا لمعيار الدراسة فان اتجاه العام لإجابات افراد العينة حول بعد العدالة التعاملية تشير الى مستوى موافق ، كما يتضح من خلال الجدول أن المتوسطات الحسابية لإجابات افراد عينة الدراسة حول عبارات بعد العدالة التعاملية تراوحت ما بين (3.60 _ 4.18) كما تراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.549_ 1.154).

كما بلغ المتوسط الحسابي للعبارة التي اخذت أكبر متوسط حسابي (4.18)بانحراف معياري (0.549)اي ان المسؤول يتعامل بإحترام مع العاملين.

الجدول رقم (06) : تحليل اراء المبحوثين لفقرات الجزء الثالث: " العدالة التوزيعية"

| رقم العبارة | عبارات بعد "العدالة التوزيعية" | درجات الموافقة | | | | | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | اتجاه العام لاجابات افراد العينة |
|-------------|---|-----------------|-----------|-------|-------|------------|-----------------|-------------------|----------------------------------|
| | | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | | | |
| 01 | يتعادل راتي الشهري مع رواتب العمال المشاهدين لي في تأدية المهام | 01 | 02 | 04 | 26 | 07 | 3.90 | 0.841 | موافق |
| | | 2.5 | 05 | 10.0 | 65.0 | 17.5 | | | |
| 02 | يكافئني المسؤول على المجهود الإضافي الذي أبذله | 01 | 02 | 06 | 20 | 11 | 3.95 | 0.932 | موافق |
| | | 2.5 | 05 | 15.0 | 50.0 | 27.5 | | | |
| 03 | توزع الحوافز المادية في المؤسسة التي أعمل بها حسب الإستحقاق | 01 | 02 | 04 | 26 | 07 | 3.90 | 0.841 | موافق |
| | | 2.5 | 05 | 10.0 | 65.0 | 17.5 | | | |
| 04 | يتناسب راتي مع المجهود الذي أبذله | 02 | 06 | 07 | 17 | 08 | 3.58 | 1.130 | موافق |
| | | 10.0 | 15.0 | 17.5 | 42.9 | 20.0 | | | |
| 05 | يمنحني المسؤول حقي من الإجازات كما تمنح لزملائي | 01 | 01 | 04 | 27 | 07 | 3.95 | 0.783 | موافق |
| | | 2.5 | 2.5 | 10.0 | 67.5 | 17.5 | | | |
| 06 | تساوى فرص الترقية بيني و بين زملائي | 02 | 01 | 09 | 24 | 04 | 3.67 | 0.888 | موفق |
| | | 05.0 | 2.5 | 22.5 | 60.0 | 10.0 | | | |
| 07 | تساوى فرص التدريب بيني وبين زملائي | 00 | 03 | 08 | 21 | 08 | 3.85 | 0.834 | موافق |
| | | 00 | 7.5 | 20.0 | 52.5 | 20.0 | | | |
| | | المتوسط الحسابي | | | | | 3.828 | 0.63163 | موافق |

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss20

من خلال الجدول رقم (06) نلاحظ ان المتوسط الحسابي الاجمالي للإجابات على عبارات بعد العدالة التوزيعية بلغ (3.8286) بانحراف معياري (0.63163) ووفقا لمعيار الدراسة فان اتجاه العام لإجابات افراد العينة حول بعد العدالة التوزيعية تشير الى مستوى موافق، كما يتضح من خلال الجدول ان متوسطات إجابات أفراد عينة البحث حول عبارات هذا البعد تراوحت بين (3.58 _ 3.95) بانحرافات معيارية ما بين (0.783_1.130).

الجدول رقم (07) : تحليل اراء المبحوثين لفقرات الجزء الرابع: " الرضا الوظيفي "

| رقم العبارة | عبارات بعد " الرضا الوظيفي " | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | اتجاه العام لاجابات افراد العينة |
|-------------|---|----------------|-----------|-------|-------|------------|-----------------|-------------------|----------------------------------|
| | | | | | | | | | |
| 01 | علاقاتي مع مسيري المؤسسة قائمة على أساس الإحترام المتبادل | 00 | 01 | 01 | 26 | 12 | 4.22 | 0.620 | موافق |
| | | العدد | 2.5 | 2.5 | 65.0 | 30.0 | | | |
| 02 | أنا راضي على أسلوب التسيير في المؤسسة | 02 | 03 | 04 | 26 | 05 | 3.72 | 0.960 | موافق |
| | | العدد | 7.5 | 10.0 | 65.0 | 12.5 | | | |
| 03 | تقدير المسؤول بمجهوداتي يشعري بالرضا | 01 | 00 | 01 | 30 | 08 | 4.10 | 0.672 | موافق |
| | | العدد | 2.5 | 00 | 75.0 | 20.0 | | | |
| 04 | يساعدني المسير في المواقف الصعبة التي تواجهني في عملي | 00 | 04 | 04 | 23 | 09 | 3.93 | 0.859 | موافق |
| | | العدد | 10.0 | 10.0 | 57.5 | 22.5 | | | |
| 05 | يهتم المسؤولون بسماع شكوى الموظفين | 01 | 05 | 02 | 26 | 06 | 3.77 | 0.974 | موافق |
| | | العدد | 2.5 | 12.5 | 65.0 | 15.0 | | | |
| 06 | أتلقي الشكر عند | 03 | 04 | 03 | 24 | 06 | 3.65 | 1.099 | موافق |

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

| | | | | | | | | | | |
|-------|-------|------|------|------|------|------|------|-------|--|----|
| | | | 15.0 | 60.0 | 07.5 | 10.0 | 07.5 | % | إنجازي لأعمال تستحق الشكر من طرف المسؤولين | |
| موافق | 1.047 | 3.68 | 06 | 24 | 03 | 05 | 02 | العدد | لا يستعمل المسؤول أسلوب التهديد معي | 07 |
| | | | 15.0 | 60.0 | 07.0 | 12.5 | 05.0 | % | | |
| موافق | 1.125 | 3.63 | 06 | 23 | 05 | 02 | 04 | العدد | يتميز المسؤول بمهارات الإتصال الجيد | 08 |
| | | | 15.0 | 57.5 | 12.5 | 05.0 | 10.0 | % | | |
| موافق | 0.423 | 3.70 | 04 | 33 | 03 | 00 | 00 | العدد | يستمتع المسؤول بإهتمام لأراء العمال و إقتراحاتهم | 09 |
| | | | 10.0 | 82.5 | 07.5 | 00.0 | 00.0 | % | | |
| موافق | 1.159 | 3.93 | 08 | 23 | 01 | 05 | 03 | العدد | يتميز المسؤول بمهارات الإتصال الجيد | 10 |
| | | | 20.0 | 57.5 | 02.5 | 12.5 | 07.5 | % | | |
| موافق | 0.764 | 4.05 | 05 | 31 | 01 | 02 | 01 | العدد | يأخذ المسؤول انشغالاتي الإجتماعية بعين الإعتبار | 11 |
| | | | 12.5 | 77.5 | 02.5 | 05.0 | 02.5 | % | | |
| موافق | 0.639 | 4.00 | 07 | 30 | 01 | 02 | 00 | العدد | يحرص المسؤولون على تهيئة الظروف المناسبة للمساعدة على العمل | 12 |
| | | | 17.5 | 75.0 | 02.5 | 05.0 | 00.0 | % | | |
| موافق | 0.599 | 3.47 | 06 | 29 | 04 | 01 | 00 | العدد | يثق المسؤول المباشر علي في أداء عملي | 13 |
| | | | 15.0 | 72.5 | 10.0 | 02.5 | 00.0 | % | | |
| موافق | 0.987 | 3.32 | 04 | 20 | 08 | 07 | 01 | العدد | أنا راضي عن معايير منح الترقيات | 14 |
| | | | 10.0 | 50.0 | 20.0 | 17.5 | 02.5 | % | | |

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

| | | | | | | | | | | |
|-------|-------|------|------|------|------|------|------|-------|---|----|
| موافق | 0.971 | 3.60 | 02 | 19 | 11 | 16 | 02 | العدد | إن غياب فرص الترقية يشعري بالإحباط | 15 |
| | | | 05.0 | 47.5 | 27.5 | 15.0 | 05.0 | % | | |
| موافق | 0.810 | 3.70 | 04 | 20 | 12 | 04 | 00 | العدد | أنا راضي عن فرص الترقية التي تحصلت عليها | 16 |
| | | | 10.0 | 62.5 | 15.0 | 12.5 | 00.0 | % | | |
| موافق | 0.823 | 3.38 | 06 | 26 | 04 | 03 | 01 | العدد | إن فرص الترقية تدفعني لبذل مجهود أكبر في عملي | 17 |
| | | | 15.0 | 65.0 | 10.0 | 07.5 | 02.5 | % | | |
| موافق | | | 06 | 26 | 04 | 03 | 01 | العدد | إن فرص الترقية تحفزني لتنمية مهاراتي | 18 |
| | | | 15.0 | 65.0 | 10.0 | 07.5 | 02.5 | % | | |

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

| | | | | | | | | | | | |
|----|--|------------------------|------|------|------|------|------|------|-------|--------|-------|
| 19 | إن نظام الترقية العادل يؤثر إيجابيا على استقرار | العدد | 01 | 02 | 10 | 23 | 04 | 3.68 | 0.829 | موافق | |
| | | % | 02.5 | 05 | 25.0 | 57.5 | 10.0 | | | | |
| 20 | سياسة الأجور المتبعة مرضية | العدد | 02 | 03 | 07 | 25 | 03 | 3.60 | 0.928 | موافق | |
| | | % | 05.0 | 07.5 | 17.5 | 62.5 | 07.5 | | | | |
| 21 | الأجر الذي أتقاضاه يسد حاجاتي الأساسية ترضيني | العدد | 08 | 08 | 05 | 16 | 03 | 2.95 | 1.319 | موافق | |
| | | % | 20.0 | 20.0 | 12.5 | 40.0 | 07.5 | | | | |
| 22 | عند تحصيلي مكافآت يزداد شعوري بالرضا | العدد | 00 | 02 | 00 | 27 | 11 | 4.18 | 0.675 | موافق | |
| | | % | 00.0 | 05.0 | 00.0 | 67.5 | 27.5 | | | | |
| 23 | أشعر بأن الزيادة في الراتب تزيدني تحفيزا لأداء عملي | العدد | 00 | 02 | 00 | 26 | 12 | 4.20 | 0.687 | موافق | |
| | | % | 00.0 | 05.0 | 00.0 | 65.0 | 30.0 | | | | |
| 24 | أنا راضي عن الأجر الذي أتقاضاه | العدد | 04 | 06 | 09 | 18 | 03 | 3.25 | 1.127 | موافق | |
| | | % | 10.0 | 15.0 | 22.5 | 45.0 | 07.5 | | | | |
| 25 | أحصل على راتي دوما في آجاله | العدد | 02 | 03 | 01 | 24 | 10 | 39.2 | 1.023 | موافق | |
| | | % | 05.0 | 07.5 | 02.5 | 60.0 | 25.0 | | | | |
| 26 | لا يمكن أن أتخلى عن عملي في هذه المؤسسة مقابل دخل أكبر في مؤسسة أخرى | العدد | 07 | 04 | 05 | 16 | 08 | 3.35 | 1.388 | موافق | |
| | | % | 17.5 | 10.5 | 12.5 | 40 | 20.0 | | | | |
| | | المتوسط الحسابي | | | | | | | 3.715 | 0.5228 | موافق |
| | | | | | | | | 6 | 0 | | |

من خلال الجدول رقم (07) نلاحظ ان المتوسط الحسابي الاجمالي للإجابات على عبارات بعد الرضا الوظيفي بلغ (3.7156) بانحراف معياري (0.52280) ووفقا لمعيار الدراسة فان اتجاه العام لإجابات افراد العينة حول بعد الرضا الوظيفي تشير الى مستوى موافق حيث في العبارات الاولى من بعد الرضا الوظيفي (اي 13 عبارة الأولى) مما يدل على أن نمط الإشراف في المؤسسة يعرف رضا كبير من طرف العاملين، و أن الجزء الثاني من العبارات (أي من العبارة 14 إلى العبارة 19) تشير إلى أن العاملين راضين عن الترقية في المؤسسة، و الجزء الأخير من العبارات في بعد الرضا الوظيفي (من العبارة 20 إلى العبارة 26) تشير إلى أن الحوافز و المكافآت تعرف رضا من طرف العاملين

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

من خلال ما تم التوصل إليه من علاقات الارتباط بين أبعاد نموذج الدراسة فإننا سنقوم باختبار صحة الفرضيات، وسيتم التطرق لطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة حيث سيتم توضيح معامل الارتباط بيرسون لكل متغيرات نموذج الدراسة وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (08) : معامل ارتباط بيرسون لمتغيرات الدراسة .

| | | العدالة | الإجرائية | التعاملية | التوزيعية | الرضا الوظيفي |
|---------------|----------------|---------|-----------|-----------|-----------|---------------|
| العدالة | معامل الارتباط | 1 | .761** | .908** | .652** | .812** |
| | مستوى الدلالة | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |
| الإجرائية | معامل الارتباط | .761** | 1 | .605** | .144 | .588** |
| | مستوى الدلالة | .000 | | .000 | .000 | ,000 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |
| التعاملية | معامل الارتباط | .908** | .605** | 1 | .462** | .729 |
| | مستوى الدلالة | ,000 | ,000 | | ,000 | ,000 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |
| التوزيعية | معامل الارتباط | .652** | .144 | .462** | 1 | .550** |
| | مستوى الدلالة | ,000 | ,375 | ,003 | | ,000 |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |
| الرضا الوظيفي | معامل الارتباط | .812 | .588** | .729 | .550** | 1 |
| | مستوى الدلالة | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | |
| | N | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 |

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)

✓ لا توجد علاقة إرتباطية بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي في مؤسسة ميطح رابح للتمور بسكرة.

من خلال الجدول رقم(08) نلاحظ انه هناك ارتباط قوي قدر بـ (0.812) بين المتغير المستقل العدالة التنظيمية والمتغير التابع الرضا الوظيفي ، وبما ان مستوى دلالة $T=0.00$ اقل من مستوى المعنوية 0.01 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تقول بأنه " توجد علاقة إرتباطية بين العدالة التنظيمية و الرضا الوظيفي في مؤسسة ميطح رابح للتمور _ بسكرة_.

الفرع الثاني : اختبار الفرضيات الفرعية.

1-اختبار الفرضية الاولى : "لا توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية و الرضا الوظيفي في مؤسسة ميطح رابح للتمور _ بسكرة _.

من خلال الجدول رقم(08) نلاحظ هناك ارتباط قوي بين بعد العدالة الإجرائية و الرضا الوظيفي بلغ (0.761) عند مستوى دلالة $T=0.00$ وهو اقل من مستوى المعنوية 0.010 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تقول بأنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة الإجرائية و الرضا الوظيفي في مؤسسة ميطح رابح للتمور _ بسكرة _.

2-اختبار الفرضية الثانية : "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التعاملية و الرضا الوظيفي في مؤسسة ميطح رابح للتمور _ بسكرة _.

من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ هناك ارتباط قوي بين بعد العدالة التنظيمية و الرضا الوظيفي بلغ (0.908) عند مستوى دلالة $T=0.00$ اقل من مستوى المعنوية 0.010 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تقول بأنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التعاملية و الرضا الوظيفي في مؤسسة ميطح رابح للتمور _ بسكرة _.

3 الفرضية الثالثة : "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية و الرضا الوظيفي في مؤسسة ميطح رابح للتمور _ بسكرة_.

نلاحظ من خلال الجدول ان هناك ارتباط قوي بين بعد الاطباء وجود الخدمة الصحية قدر بـ(0.652) مستوى دلالة $T=0.00$ اقل من مستوى المعنوية 0.01 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تقول بأنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة التوزيعية و الرضا الوظيفي في مؤسسة ميطح رابح للتمور _ بسكرة _.

خلاصة الفصل :

قمنا في هذا الفصل بإجراء دراسة ميدانية على مؤسسة ميطح رابح للتمور _بسكرة- حيث تطرقنا الى من خلال المبحث الاول الذي جاء تحت عنوان تقديم المؤسسة محل الدراسة الى نشأة المؤسسة ميطح رابح للتمور _بسكرة-، ثم الى الهيكل التنظيمي للمؤسسة ،ثم عرض لعدد العمال والموظفين في المؤسسة ال ، ثم قمنا بإعداد استبيان يتكون من مجموعة من العبارات التي تخدم هدف الدراسة،حيث قمنا بتحليل هذه النتائج بالاعتماد على البرنامج الاحصائي spss20، وذلك من اجل معرفة دور الذي تقوم به العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة وتوصلنا الى النتائج التالية :

-يوجد دور للعدالة التنظيمية في تحقيق الرضا للتمور بلغ بارتباط قوي في مؤسسة ميطح رابح للتمور بلغ (0.812).

- هناك دلالة إحصائية على وجود دور للعدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي.

- درجة إستيعاب مفاهيم العدالة التنظيمية في مؤسسة ميطح رابح للتمور _ بسكرة _

- درجة إستيعاب مفاهيم الرضا الوظيفي في مؤسسة ميطح رابح للتمور _ بسكرة _مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.71) و انحراف معياري (0.52).

الخاتمة

بعد استعراضنا للجانب النظري و الميداني للدراسة المتمثلة في دور العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي و الإجابة على تساؤلات الدراسة توصلنا إلى أن العدالة التنظيمية هي درجة من تحقيق المساواة و النزاهة في الحقوق و الواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمؤسسة من خلال أبعادها (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) و هي تؤثر في الفرد و على المؤسسة أيضا فكل مؤسسة تسعى إلى تحقيق العدالة التنظيمية و تطبيقها بشكل جيد لضمان استمراريتها و بقائها و من ناحية أخرى عرف الرضا الوظيفي على أنه الإحساس و الشعور الذي يمتلكه الفرد تجاه عمله و إدراكه للعدالة في المؤسسة و بالتالي الشعور بالرضا يزيد من إنتاجيته و فاعليته و كفاءته و الإستفادة من قدرته، لذلك تسعى المؤسسة إلى تحقيق كل من العدالة التنظيمية و الرضا الوظيفي لموظفيها و هذا ما أكدته الدراسات السابقة التي تطرقنا لها سبقا على وجود ترابط إيجابي بين العدالة التنظيمية و الرضا الوظيفي بالرغم من التطورات و التحديات التي يشهدها الحقل الإداري المعاصر.

كانت النتائج التي توصلنا إليها نقطة جوهرية لإنطلاق محاولة الإجابة على مشكلة البحث التي مفادها: ما هو دور العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي ؟ و للتأكد من صحة الفرضيات و كذا الأساس الذي يوصلنا إلى تحقيق الأهداف المرجوة من هذا البحث و هو معرفة الدور الذي تحققه العدالة التنظيمية في الرضا الوظيفي لدى موظفي مؤسسة ميطح رابح للتمور .

و بعد معالجتنا و تحليلنا لموضوع البحث في الجانب النظري و الجانب الميداني و الإعتماد على مخرجات نظام SPSS ووصلنا إلى النتائج التالية:

- يوجد دور للعدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة ميطح رابح للتمور
- يوجد دور للعدالة الإجرائية في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة ميطح رابح للتمور
- يوجد دور للعدالة التعاملية في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة ميطح رابح للتمور
- يوجد دور للعدالة التوزيعية في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة ميطح رابح للتمور

نتائج البحث:

- تشمل العدالة التنظيمية ثلاث أنواع وهي: العدالة التوزيعية و هي توزيع العوائد، العدالة الإجرائية و هي الإجراءات المستخدمة في تحديد تلك العوائد، و العدالة التعاملية و هي التي يعامل بها العاملين من قبل رؤسائهم.
- يتأثر الرضا الوظيفي بالعديد من العوامل منها ما يتعلق بشخصية الفرد ذاته (إحترام الذات، تحمل الضغوط المكانية و الإجتماعية، الرضا العام عن الحياة) و منها ما يتعلق بالبيئة التنظيمية (الأجر، الحوفر، الترقيات، محتوى العمل، جماعات العمل، ظروف العمل المادية، ساعات العمل) .

- درجة إستيعاب مفاهيم العدالة التنظيمية كانت مرتفعة في مؤسسة ميطح رابح للتمور و هذا ما يؤكد المتوسط الحسابي الكلي للعدالة التنظيمية.
- درجة إستيعاب مفاهيم الرضا الوظيفي كانت مرتفعة في مؤسسة ميطح رابح للتمور و هذا ما يؤكد المتوسط الحسابي الكلي للرضا الوظيفي.
- لا تؤثر المتغيرات الشخصية و الوظيفية على درجة إستيعاب العدالة التنظيمية في المؤسسة.
- لا تؤثر المتغيرات الشخصية و الوظيفية على درجة إستيعاب الرضا الوظيفي في المؤسسة.
- وجود دور للعدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى المؤسسة بدرجة قوية.

التوصيات: على ضوء ما خلصت إليه الدراسة من نتائج فإنه يمكن إقتراح جملة من التوصيات نوجزها فيما يلي:

- *تقرب المدراء أكثر من الموظفين لمعرفة إنشغالهم و إعطائهم فرصة للتعبير عن آرائهم.
- *مناقشة القرارات المتعلقة بالعمل بكل صراحة و تفسيرها و شرحها، و هذا يزيد من الثقة لدى الموظف.
- *زيادة الأجور بما يتناسب مع ساعات العمل للموظف و الأعباء و الواجبات، و كذا متطلبات المعيشة.
- *منح الحرية في التخطيط و إختيار طرق العمل.
- *خلق جو عمل متعاون بين أفراد المؤسسة.
- *زيادة الوعي بتنمية العلاقات الإنسانية بين الرؤساء و الموظفين فيما بينهم.
- *تحسين الظروف البيئية للعمل أي توفير الجو الملائم.

آفاق البحث: وهي إقتراح بعض المواضيع المستقبلية حول الموضوع:

- علاقة العدالة التنظيمية بالرضا الوظيفي في المؤسسات العمومية و الخاصة الجزائرية.
- أثر غياب العدالة التنظيمية على إنتشار الفساد الإداري في المؤسسات الخاصة و العمومية بشكل أكبر
- واقع ممارسة العدالة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية.
- مدى تأثير العدالة التنظيمية على أبعاد الرضا الوظيفي.

فهرس المحتويات

| الصفحة | الموضوع |
|--------|---|
| | الملخص |
| | قائمة الجداول |
| | قائمة الأشكال |
| | قائمة الملاحق |
| أ - هـ | المقدمة |
| | الفصل الأول: مدخل إلى العدالة التنظيمية |
| 7 | تمهيد |
| 8 | المبحث الأول: ماهية العدالة التنظيمية |
| 8 | المطلب الأول: مفهوم العدالة التنظيمية. |
| 9 | المطلب الثاني: النظريات التي تناولت العدالة التنظيمية |
| 10 | المطلب الثالث: أهمية العدالة التنظيمية |
| 11 | المبحث الثاني: أبعاد ومبادئ العدالة التنظيمية |
| 11 | المطلب الأول: أبعاد العدالة التنظيمية |
| 13 | المطلب الثاني: مبادئ العدالة التنظيمية |
| 14 | المبحث الثالث: أساسيات العدالة التنظيمية |
| 14 | المطلب الأول: مقومات العدالة التنظيمية. |
| 15 | مطلب الثاني: نتائج العدالة التنظيمية. |
| 18 | المطلب الثالث: أشكال العدالة التنظيمية. |

| | |
|--|--|
| 19 | خلاصة الفصل الأول |
| الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للرضا الوظيفي | |
| 21 | تمهيد |
| 22 | المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي |
| 22 | المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي |
| 23 | المطلب الثاني: خصائص الرضا الوظيفي |
| 24 | المطلب الثالث: أهمية الرضا الوظيفي |
| 24 | المبحث الثاني: أسباب وأنواع وعناصر الرضا الوظيفي. |
| 24 | المطلب الأول: أسباب الاهتمام بالرضا الوظيفي |
| 25 | المطلب الثاني: أنواع الرضا الوظيفي. |
| 25 | المطلب الثالث: عناصر (أبعاد) الرضا الوظيفي. |
| 26 | المبحث الثالث: العوامل المؤثرة و قياس و نظريات الرضا الوظيفي |
| 26 | المطلب الأول: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي |
| 31 | المطلب الثاني: قياس الرضا الوظيفي |
| 32 | المطلب الثالث: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي. |
| 37 | خلاصة الفصل الثاني |
| الفصل الثالث: الدراسة الميدانية | |
| 39 | تمهيد |
| 40 | المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة |

| | |
|---------|--|
| 40 | المطلب الأول : نشأة مؤسسة ميطح رابح للتمور -بسكرة- |
| 40 | المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة |
| 41 | المبحث الثاني :مراحل إعداد وتحليل الاستبيان |
| 41 | المطلب الأول : تصميم الاستبيان |
| 42 | المطلب الثاني : تحليل نتائج الاستبيان. |
| 51 | المطلب الثالث :اختبار فرضيات الدراسة |
| 54 | خلاصة الفصل الثالث |
| 56 | الخاتمة |
| 59 | فهرس المحتويات |
| 62 | قائمة المراجع |
| الملاحق | |

قائمة المراجع

- قائمة المراجع

أبعاد ومكونات الرضا الوظيفي لدى العاملين في الهبة العامة للتعليم التطبيقي. (2017). مجلة العربية للعلوم ونقل الأبحاث مجلة العلوم الاقتصادية.

أحلام. (2017\2018). ممارسة مديري المدارس الابتدائية لأساليب إدارة التغيير وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين من وجهة نظرهم. جامعة العربي بن مهيدي. أم البواقي.

أحمد البارودي. (2015). الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

أحمد الزهيري، أ. & أحمد، س. (2018). أثر العدالة التنظيمية على الثقة داخل المنظمات. مصر: جامعة الدول العربية.

التيجاني، م. ح. (s.d.). التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بمكة المكرمة.

السقا، ت. س. (2009). مدى الرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسات الحكومية بقطاع غزة عن نظام التعويضات. الجامعة الإسلامية - غزة. - عمادة الدراسات العليا كلية التجارة قسم إدارة الأعمال.

العطوي، م. ا. (2004). أثر ظغوط العمل في الرضا الوظيفي لدى القيادات الإدارية في المؤسسة العملة للتعليم الفني والتدريب المهني في المملكة العربية السعودية. جامعة مؤتة. المملكة العربية السعودية، عمادة الدراسات العليا.

المصري، ج. ن. (2009). أثر التعويضات في الرضا العاملين في الجامعة الإسلامية - غزة. - الجامعة الإسلامية. غزة، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال.

بشينة طوبال. (2017). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى عمال الصندوق الوظيفي للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء. جامعة العربي بن مهيدي. أم البواقي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم العلوم الاجتماعية: جامعة العربي بن مهيدي.

بن ناصر، هاني، وبن محمد، الراجحي. (2003). التطور التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي في إدارة جوازات. أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية. كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.

تاوولي، وسيلة. (2018\2019). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي - دراسة ميدانية بمصنع الإسمنت بني صاف. - المركز الجامعي بلحاج بوشعيب. عين تيموشنت، معهد الأدب واللغات قسم العلوم الاجتماعية: المركز الجامعي بلحاج بوشعيب.

حمو على، فاطمة؛ مقدم، زهراء. (2018\2019). دور العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا في المؤسسة العمومية. جامعة أحمد دراية. أدرار، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

خالد , ع ا. & , المعايطة , س. (2017). الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية* , 1(2).

درة , أحمد محمد. (2008). العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة. *جامعة عين الشمس*. القاهرة , كلية التجارة : جامعة عين الشمس.

رمضان , ن. ن. (2004). قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في جامعة فلسطينية في قطاع غزة. *الجامعة الإسلامية - غزة* . - غزة , عمادة الدراسات العليا كلية التجارة قسم إدارة الأعمال.

سلامة , هبة ; سالم , غواشة. (2008). الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارات المختلفة وفق نموذج بورتر ولولر. *الجامعة الإسلامية - غزة* . - غزة , كلية التجارة - قسم التجارة : الجامعة الإسلامية - غزة . -

شنيشح , سهام ابراهيم. (2015). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعناصر الطبية والطبية المساعدة. *الكاديمية الليبية فرع مصراته*. ليبيا : الكاديمية الليبية فرع مصراته.

صادق , س & , صادق , ا. (2006). الجدية في العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية. *جامعة النجاح الوطنية* . كلية الدراسات العليا : جامعة النجاح الوطنية .

طراد , ب. ع. , عبد علي , م & , حسن , ط. (2006). الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة بابل. *مجلة جامعة كربلاء العلمية*. 3(4) ,

طه , أ. ب. (2017). الرضا الوظيفي لدى العاملين برئاسة وزارة التنمية الإجتماعية. *جامعة الرباط*. الخرطوم , كلية الدراسات العليا والبحث العلمي : جامعة الرباط.

عبد , أسامة ; هزي , كريم. (2015). العدالة التنظيمية وأثرها في سلوكيات التنظيمية الإجتماعية الداعمة. *جامعة دمشق* . محافظة دمشق , كلية الاقتصاد قسم إدارة الأعمال : جامعة دمشق.

عمر , عصام عبد اللطيف. (2015). الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ظغوط العمل. *نيو لينك*.

فرطاسي , حمزة. (2016\2017). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالصحة النفسية. *جامعة محمد خيضر بسكرة*. بسكرة , كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية قسم العلوم الإجتماعية : جامعة محمد خيضر بسكرة.

قطاونة , أمل لمى. (2015). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالنسبة في ترك العمل لدى معلمي المدارس الخاصة في محافظات جنوب الأردن. *جامعة مؤتة*. الأردن , كلية الدراسات العليا : جامعة مؤتة.

- محمد بوقليع .(2011). العدالة التنظيمية وأثرها في تحسين أداء العاملين .جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا . كلية إدارة الأعمال :جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا .
- محمد عبد الغني الرباعي .(2013). مستوى العدالة التنظيمية وعلاقتها بدرجة التمكين الإداري .جامعة اليرموك . كلية الإدارة التربوية :جامعة اليرموك .
- محمد ,و .أ .(2019). أثر الرضا الوظيفي تحليل وتصميم العمل .مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة.(19)
- مليكة بطمة .(2018). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي .جامعة محمد بوضياف .المسيلة , كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم النفس :جامعة محمد بوضياف.
- ناصر ,د .(2013). أثر العدالة التنظيمية على السلوك الموجه للعمل -دراسة تطبيقية على البنوك التجارية في الأردن . -جامعة البلقان .الأردن :جامعة البلقان.

الملاحق

قسم علوم التسيير
السنة ثانية ماستر إدارة الموارد البشرية

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير

الاستبانة

الأخ الفاضل ...، الأخت الفاضلة....،
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة
الماستر في علوم التسيير – تخصص إدارة الموارد البشرية، بعنوان " دور العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي ": دراسة حالة
مؤسسة ميطح رابح للتمور-بسكرة- .

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور العدالة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي للمؤسسة محل الدراسة، ونظراً لأهمية رأيكم في هذا
المجال ، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة ، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم ، لذلك نحبب
بكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم ، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.
نحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط .

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الطالبة:
لفريكي دلال

الأستاذ المشرف:
غضبان حسام الدين

السنة الجامعية: 2021/2020

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية و الوظيفة لموظفي مؤسسة ميطح رايح للتمور -بسكرة-، بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

1-الجنس:

ذكر أنثى

2-العمر:

اقل من 30 سنة من 30 إلى اقل من 40 سنة

من 40 إلى اقل من 50 سنة من 50 سنة فأكثر

3-المؤهل العلمي:

مستوى ثانوي فأقل تقني سامي ليسانس مهندس أو ماستر

دراسات عليا

4-سنوات الخبرة:

اقل من 5 سنوات من 5 إلى اقل من 10 سنوات

من 10 إلى اقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر

القسم الثاني: محاور الإستبانة

المحور الأول: العدالة التنظيمية

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى العدالة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، و ذلك بوضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

| الرقم | أبعاد العدالة التنظيمية وعبارات القياس | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|--------------------|--|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| العدالة الإجرائية: | | | | | | |
| 1 | يتخذ مسؤولو المؤسسة القرارات المتعلقة بالعمل بأسلوب عادل | | | | | |
| 2 | تطبق القرارات الادارية على جميع العمال بدون تفرقة بينهم | | | | | |

| | | | | | | |
|--------------------------|--|--|--|--|---|----|
| | | | | | يقيم المسؤول المباشر أدائي بعدالة | 3 |
| | | | | | نظام الترقية في المؤسسة يطبق وفق معايير عادلة | 4 |
| | | | | | يتسم نظام توزيع المكافآت في المؤسسة بالعدل والإنصاف | 5 |
| | | | | | لا تتماطل الإدارة في حل مشاكلها داخل المؤسسة | 6 |
| | | | | | أكلف بمهام تتوافق مع قدراتي | 7 |
| | | | | | توجد في المؤسسة قوانين وأنظمة تسهل عملية الإلتزام بها | 8 |
| العدالة التعاملية | | | | | | |
| | | | | | يتعامل المسؤول معي باحترام | 9 |
| | | | | | تشرح لي الإدارة مبررات القرارات التي اتخذت بالنسبة لوظيفتي | 10 |
| | | | | | يتيح المسؤولون و المسيرون المجال للجميع لمناقشة القرارات قبا اتخاذها | 11 |
| | | | | | يتسم سلوك المسؤولين و المسيرين بالانصاف والعدالة بين جميع العمال | 12 |
| | | | | | لدى المسؤول قناعة بأهمية حقوقي الوظيفية | 13 |
| | | | | | يتعامل المسؤول بعدالة في حل الصراعات التي تنشأ بيني وبين زملائي | 14 |
| | | | | | يتناقش المسؤول بصراحة بخصوص التعليمات الخاصة بوظيفتي مثلما يناقش زملائي أيضا. | 15 |
| | | | | | يتيح لي المسؤول فرص التواصل بخصوص انشغالاتي مثل زملائي | 16 |
| | | | | | يحترم المسؤول آرائتي واقتراحاتي بخصوص العمل | 17 |
| العدالة التوزيعية | | | | | | |
| | | | | | يتعادل راتي الشهري مع رواتب العمال المشابهين لي في تأدية المهام | 18 |
| | | | | | يكافئني المسؤول على الجهود الإضافي الذي أبذله | 19 |
| | | | | | توزع الحوافز المادية في المؤسسة التي أعمل بها حسب الإستحقاق | 20 |
| | | | | | يتناسب راتي مع الجهود الذي أبذله | 21 |
| | | | | | يمنحني المسؤول حقي من الاجازات كما تمنح لزملائي | 22 |
| | | | | | تتساوى فرص الترقية بيني وبين زملائي | 23 |
| | | | | | تتساوى فرص التدريب بيني وبين زملائي | 24 |

المحور الثاني: الرضا الوظيفي

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، و ذلك بوضع علامة (x) أمام العبارة التي تناسب اختيارك.

| الرقم | أبعاد الرضا الوظيفي وعبارات القياس | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|-------|---|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| 25 | علاقاتي مع مسيري المؤسسة قائمة على أساس الاحترام المتبادل | | | | | |
| 26 | أنا راضي على أسلوب التسيير في المؤسسة | | | | | |
| 27 | تقدير المسؤول بمجهوداتي يشعرني بالرضا | | | | | |
| 28 | يساعدني المسير في المواقف الصعبة التي تواجهني في عملي | | | | | |
| 29 | يهتم المسؤولون بسماع شكوى الموظفين | | | | | |
| 30 | أتلقي الشكر عند إنجازي لأعمال تستحق الشكر من طرف المسؤولين | | | | | |
| 31 | لا يستعمل المسؤول أسلوب التهديد معي | | | | | |
| 32 | يستمتع المسؤول باهتمام لأراء العمال واقتراحاتهم | | | | | |
| 33 | يتميز المسؤول بمهارات الإتصال الجيد | | | | | |
| 34 | يأخذ المسؤول انشغالاته الإجتماعية بعين الإعتبار | | | | | |
| 35 | أتعامل مع المسؤول المباشر عني على أساس الثقة المتبادلة | | | | | |
| 36 | يحرص المسؤولون على تهيئة الظروف المناسبة للمساعدة على العمل | | | | | |
| 37 | يثق المسؤول المباشر علي في أداء عملي | | | | | |
| 38 | إن غياب فرصة الترقية تشعرني بالاحباط | | | | | |
| 39 | أنا راضي عن معايير منح الترقيات | | | | | |
| 40 | أنا راضي عن فرص الترقية التي حصلت عليها | | | | | |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|----|
| | | | | | إن فرص الترقية تدفعني لبذل مجهود أكبر في عملي | 41 |
| | | | | | إن فرص الترقية تحفزني لتنمية مهاراتي | 42 |
| | | | | | إن نظام الترقية العادل يؤثر إيجابيا على استقرارتي | 43 |
| | | | | | سياسة الأجور المتبعة مرضية | 44 |
| | | | | | الأجر الذي أتقاضاه يسد حاجاتي الأساسية ترضيني | 45 |
| | | | | | عند تحصيلي مكافآت يزداد شعوري بالرضا | 46 |
| | | | | | أشعر بأن الزيادة في الراتب تزيدني تحفيزا لأداء عملي | 47 |
| | | | | | أنا راضي عن الأجر الذي أتقاضاه | 48 |
| | | | | | أحصل على راتي دوما في أجاله | 49 |
| | | | | | لايمكن أن أتخلى عن عملي في هذه المؤسسة مقابل دخل أكبر في مؤسسة أخرى | 50 |

شاكرين لكم حسن تعاونكم

- قائمة المحكمين:

| الاسم | الرقم |
|-----------|-------|
| أحلام خان | 01 |
| | 02 |